

**Produkt- und Innovationsmanagement an Bibliotheken:
Prozessfindung am Beispiel wissenschaftlicher Bibliotheken im
deutschsprachigen Raum**

MALIS Master in Library and Information Science

Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften Fachhochschule Köln

Vorgelegt von: Birte Lindstädt

Matrikelnummer: 11088049

am 30. Mai 2014

Erstkorrektur: Prof. Dr. Ursula Georgy

Zweitkorrektur: Elke Roesner

Hiermit versichere ich, die Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt zu haben.

Hürth, den 30. Mai 2014

Birte Lindstädt

Abstract

Produkt- und Innovationsmanagement ist ein Konzept aus der Betriebswirtschaft, das insbesondere in der Konsumgüterindustrie zur Anwendung kommt. Dieser Prozess richtet das gesamte unternehmerische Handeln an einzelnen Produkten oder Produktgruppen und den damit verbundenen Kundenbedürfnissen aus.

Eine Adaption des Produkt- und Innovationsmanagements für wissenschaftliche Bibliotheken erfordert eine Anpassung des Managementprozesses auf die Erfordernisse einer öffentlichen Einrichtung mit kulturellem Bildungsauftrag. In einer wissenschaftlichen Bibliothek erfüllt das Produkt- und Innovationsmanagement zwei wichtige Funktionen: Zum einen sollen bestehende Produkte laufend überprüft und an die strategischen Ziele und Kundenbedürfnisse angepasst werden (Produktmanagement), zum anderen sollen neue Produkte im Rahmen der strategischen Ziele entwickelt werden (Innovationsmanagement).

Die vorliegende Arbeit zeigt auf, wie ein Produkt- und Innovationsmanagement an wissenschaftlichen Bibliotheken als Adaption aus dem privatwirtschaftlich-unternehmerischen Bereich ein- und durchgeführt werden kann.

Product- and innovationmanagement is a management concept from the private sector. Initially developed and adopted in the consumer goods industry it focuses on single products or groups of products and the needs of the customers regarding these products. In a scientific library the product- and innovationmanagement should fulfill two main tasks: existing products should be evaluated and be adapted to the strategic aims of the library and new products are to be developed. To adapt the concept of product- and innovationmanagement to a library it is necessary to adjust it to the needs of a public institution with a cultural and educational mission. This master thesis shows how the economic process can be launched, organized and operated in the context of a scientific library.

Inhalt

1. Einleitung und Fragestellung	7
2. Grundlagen des Produkt- und Innovationsmanagement	10
2.1. Konzept und Definition	10
2.2. Aufgaben und Prozess des Produktmanagements.....	13
2.3. Der Zusammenhang zwischen Produkt- und Innovationsmanagement	15
2.4. Analyseinstrumente im Produkt- und Innovationsmanagement	17
2.4.1 SWOT-Analyse.....	17
2.4.2 Produkt-Portfolioanalyse	19
2.4.3 Lebenszyklusanalyse	22
2.5. Produktmanagement in der Organisationsform	24
2.5.1 Produktmanagement als Einlinienorganisation.....	25
2.5.3 Produktmanagement als Stablinienorganisation	25
2.5.4 Produktmanagement als Matrixorganisation.....	27
2.5.5 Sonderformen des Produktmanagements	28
3. Produkt- und Innovationsmanagement in Bibliotheken	29
3.1. Die Produkte in Bibliotheken und die Auswirkungen auf ein Produktmanagement.....	29
3.2. Die Bibliothek als Non-Profit-Organisation.....	32
3.3. Innovationsmanagement in Bibliotheken	33
4. Produkt- und Innovationsmanagement in der Praxis wissenschaftlicher Bibliotheken	35
4.1 Methodisches Vorgehen.....	35
4.2 Notwendigkeit eines Produkt- und Innovationsmanagements an wissenschaftlichen Bibliotheken.....	37
4.3 Produkt- und Innovationsmanagement in der Gesamtstrategie der Bibliothek	38

4.4	Ziele eines Produkt- und Innovationsmanagements	39
4.5	Organisatorische Verankerung des Produkt- und Innovations- managements	40
4.5.1	Integration in verschiedene Abteilungen (BSB, SUB Göttingen).....	41
4.5.2	Stabsstelle (ZBW, ZB MED)	42
4.5.3	Eigene Organisationseinheiten für Produkt-, Innovations- und Projektmanagement (ETH-Bibliothek, TIB)	44
4.6	Prozesse für die Umsetzung eines Produkt- und Innovationsmanagements...	48
4.7	Produkte und Produktmanagement	53
4.7.1	Definition eines Produkts.....	53
4.7.2	Produktliste	54
4.7.3	Personelle Zuständigkeit für ein Produkt	55
4.7.4	Erhebung von Kennzahlen zu einem Produkt.....	57
4.7.5	Analyseinstrumente für die Produktentscheidung.....	60
4.7.6	Zuständigkeit für die Produktentscheidung	63
4.8	Innovationen und Innovationsmanagement	63
4.8.1	Definition Innovation	63
4.8.2	Ideengewinnung	64
4.8.3	Ideenbewertung.....	67
4.8.4	Umsetzung und Markteinführung	67
4.9	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	69
5.	Konzept für die Ein- und Durchführung eines Produkt- und Innovationsmanagements an einer wissenschaftlichen Bibliothek	71
5.1.	Voraussetzungen für die Einführung eines Produkt- und Innovationsmanagements	71
5.2	Organisatorische und Entscheidungsstrukturen im Produkt- und Innovationsmanagement.....	73

5.3 Der Prozess im Überblick	76
5.3.1 Definition Produkt.....	78
5.3.2 Aktuelles Produktportfolio	79
5.3.3 Produktbewertung.....	80
5.3.4 Produktentscheidung.....	82
5.3.5 Definition Produktinnovation	83
5.3.6 Ideengewinnung	83
5.3.7 Ideenbewertung.....	86
5.2.8 Ideenentscheidung	89
5.2.9 Produkt- oder Ideenausarbeitung (Projekt)	89
5.2.10 Projektentscheidung	92
5.2.11 Projektumsetzung.....	92
5.2.12 Planung Marketing-Mix	93
5.2.13 Einführung in den internen Betrieb und den Markt.....	95
5.2.15 Marktbeobachtung und Controlling	95
6. Fazit und Ausblick.....	97

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Produktmanagement und Matrixorganisation.....	12
Abb. 2: Prozessmodell des integrierten Produkt- und Innovationsmanagements.....	14
Abb. 3: Phasen des Innovationsprozess.....	16
Abb. 4: Handlungsportfolio einer SWOT-Analyse.....	18
Abb. 5: Aufbau eines Produkt-Portfolios	20
Abb. 6: Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio der Boston Consulting Group.....	21
Abb. 7: Lebenszyklusmodell und -phasen.....	23
Abb. 8: Produktmanagement als Einlinienorganisation bzw. Teil eines Funktionsbereichs	25

Abb. 9: Produktmanagement als zentrale Stabsstelle	26
Abb. 10: Produktmanagement in der Matrixorganisation	27
Abb. 11: Organigramm der SUB Göttingen.....	41
Abb. 12: Organigramm ZBW	43
Abb. 13: Organigramm der ETH	45
Abb. 14: Organigramm der TIB	47
Abb. 15: Innovations- und Produktmanagement an der ETH-Bibliothek (Stand 02/2014)	49
Abb. 16: Prozess des Produkt- und Innovationsmanagement an der ZB MED.....	50
Abb. 17: Produktentwicklung und Multi-Projektmanagement an der TIB.....	51
Abb. 18: Prozess des Innovationsmanagements an der ZBW	53
Abb. 19: Verhältnis von Nachfrage und Trend zu den Kosten an der ETH-Bibliothek 2010	62
Abb. 20: Technologieradar der ETH Bibliothek, der Zukunftswerkstatt und der FH Potsdam	66
Abb. 21: Entscheidungsstrukturen innerhalb des Produkt- und Innovationsmanagements	76
Abb. 22: Der Prozess des Produkt- und Innovationsmanagements in einer Bibliothek.....	77
Abb. 23: Quellen und Methoden der Ideengewinnung.....	84
Abb. 24: Liste Produktideen mit Kriterien (Auszug).....	88
Abb. 25: Projektorganisation der TIB im Rahmen des Multi-Projektmanagements	90

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Charakteristika von Dienstleistungen und Informationsdienstleistungen.....	30
Tab. 2: Produktliste der ZB MED für das strategische Handlungsfeld „Recherchieren und Beschaffen“	55
Tab. 3: Muster eines Projektsteckbriefs in der ETH Bibliothek	57
Tab. 4: Produktsteckbrief ZB MED	58
Tab. 5: Aufgabenverteilung der Verantwortlichen im Produkt- und Innovationsmanagement	74
Tab. 6: Produktplan Städtische Bibliotheken Dresden	79

1. Einleitung und Fragestellung

Eine Reihe von Umwälzungen in Politik, Wissenschaft, Gesellschaft und Technologie bestimmen das äußere Umfeld von Bibliotheken. Insbesondere mit den technologischen Entwicklungen wie mobile Nutzung, Web 2.0 oder Semantic Web steht den Bibliotheken einerseits eine breite Palette von Entwicklungsmöglichkeiten offen, andererseits verschärft sich durch die Möglichkeiten auch die Wettbewerbssituation für Bibliotheken, so dass z.B. Unternehmen wie Google als kommerzielle Suchmaschinenanbieter zu Wettbewerbern werden, ohne im engeren Sinne eine Informationsinfrastruktureinrichtung zu sein.

In diesem Spannungsfeld gilt es für die Bibliotheken ihre Dienstleistungen den technologischen Entwicklungen anzupassen und zu erneuern, um mit dem Wettbewerb und den Anforderungen der Nutzer¹ Schritt zu halten. Um diesen ständigen Anpassungs-, Erneuerungs- und Verbesserungsprozess strukturiert durchführen zu können, bietet das Produkt- und Innovationsmanagement einen guten Ansatzpunkt. Dieser Managementprozess stammt aus dem unternehmerischen Bereich und richtet zum einen das Handeln an einzelnen Produkten oder Produktgruppen und den damit verbundenen Kundenbedürfnissen aus, zum anderen sorgt er für einen effizienten Ressourceneinsatz. Eine Bibliothek kann dieses Konzept adaptieren und auf die eigenen Erfordernisse anpassen.

In einer wissenschaftlichen Bibliothek erfüllt das Produkt- und Innovationsmanagement zwei wichtige Funktionen: Zum einen sollen bestehende Produkte laufend überprüft und an die strategischen Ziele und Kundenbedürfnisse angepasst werden, zum anderen sollen neue Produkte im Rahmen der strategischen Ziele entwickelt werden. Letzteres kann auch als Produktentwicklung bezeichnet werden. Eine Grundlage hierfür kann wiederum ein Innovationsmanagement sein, das die Generierung neuer (Produkt-)Ideen unterstützt. Daher soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit von einem integrierten Produkt- und Innovationsmanagement gesprochen werden.

Der Begriff „Produkt“ anstatt „Angebot“ oder „Service“ wird hier bewusst gewählt, um zu betonen, dass die Kundenorientierung bei den Leistungen einer Bibliothek künftig

¹ Das generische Maskulinum impliziert hier und im nachfolgenden Text die Gleichwertigkeit männlicher und weiblicher Akteure.

die wesentliche Rolle spielt. Dabei stehen nicht nur die Anforderungen bestehender Kunden, sondern auch die der potenziellen Kunden im Fokus.

In der vorliegenden Arbeit sollen wichtige Rahmenbedingungen, Kriterien und Schritte zum Aufbau und zur Durchführung eines Produkt- und Innovationsmanagements erarbeitet werden, so dass die Aufgaben unterschiedlicher Bibliotheksbereiche bzw. Funktionen und deren Schnittstellen untereinander definiert werden. Dabei sollen die Besonderheiten einer wissenschaftlichen Bibliothek, beispielsweise das „Produkt Informationsdienstleistung“ oder die Funktion einer öffentlichen Non-Profit-Einrichtung, Berücksichtigung finden.

Ziel der Arbeit ist es, mögliche Wege bzw. Prozesse zur Etablierung eines Produkt- und Innovationsmanagements in wissenschaftlichen Bibliotheken – ggf. auch *einen* optimierten Weg – aufzuzeigen und die dafür notwendigen Schritte, zu schaffenden organisatorischen und Entscheidungsstrukturen und einzusetzenden Instrumente darzustellen.

Als zentrale Fragestellung kann somit formuliert werden:
Wie kann ein integriertes Produkt- und Innovationsmanagement an wissenschaftlichen Bibliotheken als Adaption aus dem privatwirtschaftlich-unternehmerischen Bereich ein- und durchgeführt werden?

Zur Erarbeitung dieser zentralen Fragestellung werden folgende Teilfragen beantwortet:

- Wie ist Produkt- und Innovationsmanagement in der Betriebswirtschaftslehre definiert?
- Was sind die spezifischen Merkmale für ein Produkt- und Innovationsmanagement für Dienstleistungen?
- Inwieweit ist das betriebswirtschaftliche Konzept eines Produkt- und Innovationsmanagements auf eine wissenschaftliche Bibliothek übertragbar?
- Inwieweit haben große wissenschaftliche Bibliotheken im deutschsprachigen Raum ein Produkt- und Innovationsmanagement bereits konzipiert und/oder umgesetzt?

- Wie kann der Prozess zur Ein- und Durchführung eines Produkt- und Innovationsmanagements an einer wissenschaftlichen Bibliothek gestaltet werden?
- Welche organisatorischen und Entscheidungsstrukturen sind notwendig?
- Welche (Analyse-) Instrumente sollten in einem Produkt- und Innovationsmanagement in Bibliotheken eingesetzt werden?

Anhand der Bearbeitung dieser Fragestellungen sollen folgende Hypothesen überprüft werden:

- Ein integriertes Produkt- und Innovationsmanagement im Sinne der betriebswirtschaftlichen Lehre ist an wissenschaftlichen Bibliotheken im deutschsprachigen Raum (noch) nicht eingeführt.
- Die Einführung an Bibliotheken erfordert eine Anpassung des betriebswirtschaftlichen Konzepts an die Rahmenbedingungen dieser Einrichtungen: das „Produkt“ Informationsdienstleistung, den öffentlichen Auftrag und die Bibliothek als staatliche Einrichtung.
- Das Innovationsmanagement ist durch die Existenz einer Abteilung „Produktentwicklung“ oder „Forschung und Entwicklung“ in wissenschaftlichen Bibliotheken inzwischen teilweise eingeführt.
- Das Produktmanagement dagegen ist weniger etabliert. Bibliotheken sehen Produkt- und Innovationsmanagement weniger als integrierten Prozess.
- Die Einführung eines Produktmanagements an wissenschaftlichen Bibliotheken erfordert den Einsatz von Analyseinstrumenten und die Erhebung von dafür notwendigen Kennziffern, die bisher an den Bibliotheken in der Regel nicht eingesetzt bzw. erhoben werden.
- Die oftmals hierarchische Organisationsform von wissenschaftlichen Bibliotheken muss zur Einführung eines Produkt- und Innovationsmanagements zugunsten querschnittorientierter Strukturen aufgeweicht werden.
- Die Fähigkeit und der Wille einer Bibliothek zu Innovationen stehen in engen Zusammenhang mit der Personalentwicklungspolitik. Aktives, mitdenkendes und innovationsfreudiges Personal sind eine Voraussetzung für Innovationen. Dies wiederum erfordert die Bereitschaft zu Weiterbildung und zur Übernahme

erweiterter Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse sowohl von Leitungs- als auch Mitarbeiterseite.

Die Struktur der Arbeit orientiert sich an den aufgeworfenen Fragestellungen und Hypothesen. Zunächst wird das betriebswirtschaftliche Konzept des Produkt- und Innovationsmanagements als Grundlage der Arbeit betrachtet (Kapitel 2). Kapitel 3 widmet sich den Eigenschaften einer Bibliothek, die im Rahmen eines Produkt- und Innovationsmanagement zu berücksichtigen sind. Die aktuelle Praxis des Produkt- und Innovationsmanagements in wissenschaftlichen Bibliotheken wird in Kapitel 4 anhand von sechs Fallbeispielen dargestellt. Die Arbeit mündet in die Erarbeitung eines Konzepts für die Ein- und Durchführung eines Produkt- und Innovationsmanagements in wissenschaftlichen Bibliotheken auf der Grundlage der Erkenntnisse aus der Theorie des ursprünglichen betriebswirtschaftlichen Konzepts und aus der Praxis in den betrachteten Bibliotheken.

2. Grundlagen des Produkt- und Innovationsmanagement

Da der Ansatz für das Produkt- und Innovationsmanagements aus der Privatwirtschaft stammt, wird an dieser Stelle die betriebswirtschaftliche Lehre als Ausgangspunkt der Ausführungen herangezogen, so dass in erster Linie von Unternehmen und ökonomisch motivierten Entscheidungen die Rede ist.

2.1. Konzept und Definition

Das Produktmanagement ist eine Form der produktbezogenen Unternehmensführung, innerhalb derer die Produkte eines Unternehmens durch einzelne Manager ergebnisverantwortlich betreut werden. Es wurde von der amerikanischen Firma Procter & Gamble 1928 entwickelt, um die Seife Camay aus ihrem Schattendasein gegenüber anderen Marken zu führen.² Das Konzept stammt folglich aus der Konsumgüterindustrie und findet dort auch seine stärkste Umsetzung.

² vgl. Lars Brzoska, Dirk Nonnenmacher, Gregory Theile: Produktmanagement für Dienstleistungsunternehmen. Arbeitspapier des Betriebswirtschaftlichen Instituts für Anlagen und Systemtechnologien, Nr. 29, 2001, hier: S. 1

Für das Produktmanagement ist kennzeichnend, dass es eine Kombination von Prinzipien, Organisationsformen, Instrumenten und Methoden darstellt, die auf eine markt- und kundenorientierte Unternehmensführung ausgerichtet sind.³ Dabei verfolgt das Produktmanagement zwei wesentliche Ziele: zum einen stellt es die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Markt bzw. Kunde dar, zum anderen steuert es die betrieblichen Aktivitäten im Rahmen einer internen Schnittstellenkoordination zwischen den für ein Produkt zuständigen Personen bzw. Funktionen. Die interne und externe Koordination sind somit die Kernaufgaben des Produktmanagements, wobei durch den ressourcen- und funktionenübergreifenden Charakter der produktbezogenen Unternehmensführung eine Querschnittsaufgabe entsteht.⁴

Diese Querschnittsaufgabe wiederum bedeutet, dass das Produktmanagement verschiedene Kompetenzen u.a. aus den Funktionen Forschung und Entwicklung, IT, Marketing und Vertrieb zusammenführt und eine Abkehr vom Abteilungsdenken hin zu produktbezogenen Teamdenken beinhaltet.⁵

Als Definition für die vorliegende Arbeit soll demnach folgende Ausführung von Aumayr 2006 zugrunde gelegt werden:

„Das Produktmanagement ist ein Managementkonzept, das auf die Notwendigkeit der funktions- und bereichsübergreifenden Steuerung und Koordination von Produkten oder Produktgruppen ausgerichtet ist. Unter Beibehaltung der bestehenden vertikalen Struktur (funktionale Gliederung) hat das Produktmanagement die Aufgabe, eine horizontale Struktur (produktbezogene Gliederung) sicherzustellen. Es entsteht dabei eine Matrixorganisation im Unternehmen, die durch Funktionen/Bereiche und Produkte/Produktgruppen gebildet wird. Zusätzlich zur funktionalen Ausrichtung der Funktionsbereiche muss das Produktmanagement die produktbezogene Ausrichtung sicherstellen. Damit steuert und koordiniert das Produktmanagement alle produktrelevanten Themen (von der Beschaffung bis zum Marketing und Verkauf) für die zugeordneten Produkte/Produktgruppen.

Als Produkt-Markt-Spezialist und Funktions-Generalist ist damit das Produktmanagement eine Art Informations-, Koordinations- und Steuerungsplattform für alle produktrelevanten Themen innerhalb und außerhalb des Unternehmens.“⁶

³ ebenda, S. 4

⁴ ebenda, S. 5

⁵ vgl. Erwin Matys: Praxishandbuch Produktmanagement – Grundlagen und Instrumente. 2011, hier: S. 23f

⁶ vgl. Klaus J. Aumayr: Erfolgreiches Produktmanagement – Toolbox für das professionelle Produktmanagement und Produktmarketing. Wiesbaden 2006, hier: S. 16

Die Definition macht deutlich, dass es nicht um eine Aufhebung von Funktionen – also z.B. Abteilungen wie Produktion, Forschung und Entwicklung oder Marketing – geht, sondern um eine Ergänzung des sog. Funktionsmanagements durch das Produktmanagement. Beide Managementebenen sind durch eine Matrixorganisation verknüpft⁷, wie die folgende Abbildung verdeutlicht.

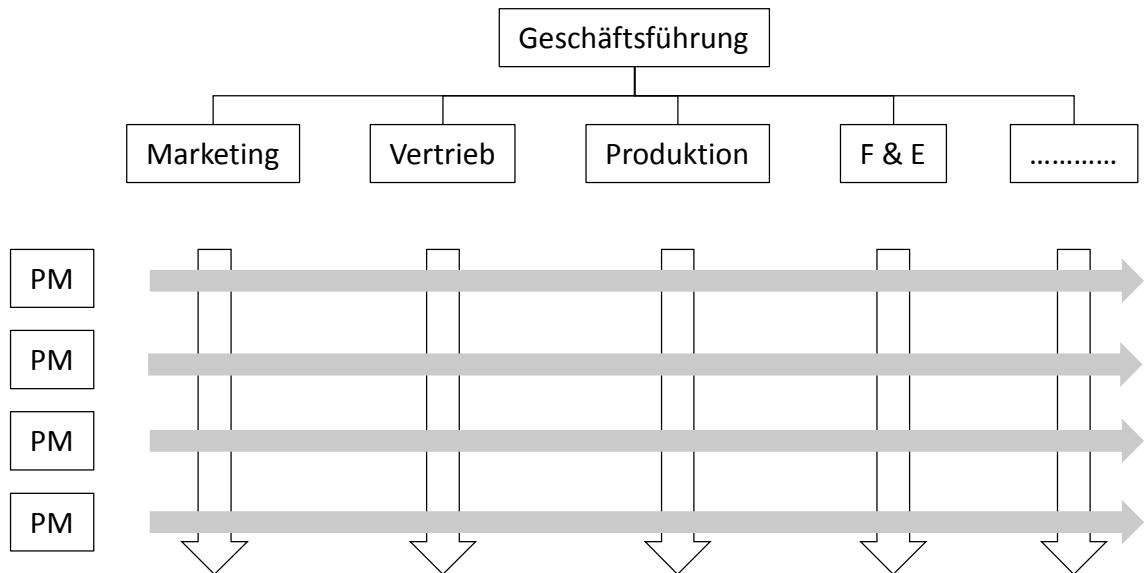


Abb. 1: Produktmanagement und Matrixorganisation⁸

Als Voraussetzungen für den – ökonomisch sinnvollen – Einsatz eines Produktmanagement werden genannt:⁹

- Ein Unternehmen bearbeitet mit unterschiedlichen Produkten unterschiedliche Märkte bzw. Marktsegmente.
- Die verschiedenen Produkte können durch spezialisierte (an die jeweiligen Marktsegmente angepasste) Vorgehensweisen besser vermarktet werden.
- Die Fülle der Produkte kann durch eine klassische, funktionsorientierte Organisation nicht optimal vermarktet werden.

Die Einführung des Managementprozesses ist somit an einige Bedingungen geknüpft und nicht in jedem Fall geeignet.

⁷ ebenda, S. 12

⁸ vgl. Aumayr: Erfolgreiches Produktmanagement – Toolbox für das professionelle Produktmanagement und Produktmarketing, S. 12

⁹ vgl. Matys: Praxishandbuch Produktmanagement – Grundlagen und Instrumente, S. 37

Personell manifestieren sich die Aufgaben des Produktmanagements in der Person des sog. Produktmanagers. Einen Produktmanager zeichnen folgende Funktionen, Fähigkeiten bzw. Kompetenzen aus¹⁰:

- Er ist ein Katalysator zur Beschleunigung von Prozessen, d.h. er gewährleistet die Kommunikation zwischen den Schnittstellen, z.B. Entwicklung und Vertrieb.
- Er besitzt eine hohe Kommunikationsfähigkeit in der Kommunikation zum Kunden, aber vor allem auch in der internen Zusammenarbeit.
- Er hat eine hohe Marktkennntnis (Kunden, Wettbewerb, Umfeldbedingungen) für das eigene Produkt.
- Er ist ein Koordinator im Sinne eines Projektmanagers und wendet Projektmanagement und –Controlling-Tools an.
- Er sollte mit ausreichender Entscheidungsgewalt ausgestattet sein, um Einfluss auf die Arbeit der verschiedenen Abteilungen zu nehmen.

2.2. Aufgaben und Prozess des Produktmanagements

Als Managementprozess für die gesamte Unternehmensführung gliedern sich die Aufgaben des Produktmanagements in eine strategische und eine operative Ebene. Dabei müssen sich die strategischen Entscheidungen im Produktmanagement in die des gesamten Unternehmens einfügen.

Strategische Aufgaben des Produktmanagements als konzeptioneller Ansatz sind¹¹:

- die Erstellung eines Produktportfolios für alle Produkte unter Einbezug der aktuellen und künftigen produktmarktrelevanten Umfeldbedingungen, um einen Überblick über das Leistungsspektrum zu erhalten,
- die Durchführung einer strategischen Analyse der Produkte, z.B. SWOT-Analyse oder Produkt-Portfolioanalyse,
- die Festlegung produktpolitischer Ziele und
- die Festlegung einer Produktstrategie (Marktsegment, Zielgruppe).

¹⁰ ebenda, S. 25

¹¹ vgl. Kurt Gaubinger (a): Prozessmodell des integrierten Innovations- und Produktmanagements. In: Praxisorientiertes Innovations- und Produktmanagement – Grundlagen und Fallstudien aus B-to-B-Märkten. Hrsg. Von Kurt Gaubinger, Thomas Werani, Michael Rabi. Wiesbaden 2009, hier: S. 19

Die operativen Aufgaben des Produktmanagements sind¹²:

- die Produktpflege (d.h. z.B. Lebenszyklusanalyse, ggf. Produktvariation oder -differenzierung),
- Produktinnovationen (Ideen, Konzept, Entwicklung, Test, Markteinführung); die Markteinführung wird durch Projektmanagement- und Projektcontrollingtools begleitet.
- die Entwicklung des Marketing-Mix: Vertrieb, Preis, Kommunikation.

Diese Aufgaben reihen sich in einer prozessualen Betrachtung folgendermaßen hinter einander, wie die folgende Abbildung zeigt.

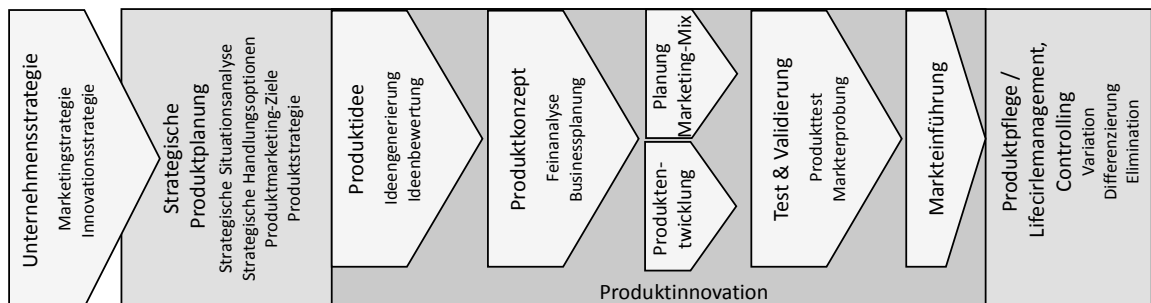


Abb. 2: Prozessmodell des integrierten Produkt- und Innovationsmanagements¹³

Die Abbildung zeigt, dass die definierte Unternehmensstrategie den Rahmen für die strategischen und operativen Tätigkeiten im Produktmanagement bilden. Nach der Definition strategischer Handlungsfelder in der Produktplanung erfolgt die Ideengenerierung, die anschließend bewertet und – nach positiver Auswahl - konkretisiert werden. Die Konkretisierung mündet in der Erstellung eines Lastenhefts, das das Produktkonzept darstellt. Die technische Produktentwicklung und das Marketingkonzept folgen, wenn Machbarkeitsstudien ein Erfolgspotenzial signalisieren. Vor der Markteinführung müssen Tests technischer Art bzw. Markttests durchgeführt werden. Im Rahmen der Produktpflege und des Controllings geht es schließlich um die Frage, ob ein Produkt weitergeführt, weiterentwickelt oder eliminiert wird.¹⁴

¹² ebenda, S. 20

¹³ vgl. Gaubinger (a): Prozessmodell des integrierten Innovations- und Produktmanagements, S. 24

¹⁴ ebenda, S. 24

Der Schritt der Produktentwicklung bzw. Produktinnovation sowie die erwähnten Analyseinstrumente wie Portfolioanalyse, Lebenszyklusanalyse oder SWOT-Analyse werden in den folgenden Kapiteln näher ausgeführt.

2.3. Der Zusammenhang zwischen Produkt- und Innovationsmanagement

Da die Produktentwicklung bzw. –innovation eine Aufgabe bzw. ein Prozessschritt des Produktmanagements ist, besteht ein enger Zusammenhang zwischen beiden Managementprozessen. Man spricht auch von einem integrierten Produkt- und Innovationsmanagement.¹⁵

Das Produktmanagement gliedert sich somit in den Teil der Produktpflege, in dem die bereits existierenden Produkte laufend analysiert werden müssen, um zu entscheiden, ob sie weitergeführt, verändert oder eliminiert werden sollen. Der andere Teil umfasst die Produktentwicklung bzw. Produktinnovation, um entsprechend der Entwicklungen in den relevanten Märkten neue Produkte anbieten zu können.

Als wesentliche Kriterien einer Innovation werden die Neuartigkeit einer Leistung sowie der Verwertungsaspekt hervorgehoben. Das heißt: in Abgrenzung zu einer Erfindung wird eine Innovation auch am Markt eingeführt und soll sich dort bewähren. Darüber hinaus sind Innovationen nicht zeitpunkt-, sondern prozessbezogen. Die systematische Erarbeitung von Neuerungen erfolgt anhand zielgerichteter Schritte, d.h. anhand eines Innovationsprozesses.¹⁶

Der Innovationsprozess (=Produktentwicklung / Produktinnovation) innerhalb des Produktmanagements gliedert sich in verschiedene Phasen. Hierbei wird auf ein in der Praxis weit verbreitetes Modell zurückgegriffen, auf den so genannten Stage-Gate-Prozess von Cooper, der den Innovationsprozess in fünf Phasen - „Stages“ - unterteilt. Jede Phase wird durch ein „Gate“ betreten, das als Qualitätskontrolle dient und bei dem jeweils über die Fortsetzung des Prozesses entschieden wird. Die einzelnen Phasen sind:

¹⁵ vgl. Gaubinger (a): Prozessmodell des integrierten Innovations- und Produktmanagements, S. 23

¹⁶ vgl. Kurt Gaubinger (b): Unternehmenserfolg durch marktorientierte Produktinnovationen. In: Praxisorientiertes Innovations- und Produktmanagement – Grundlagen und Fallstudien aus B-to-B-Märkten. Hrsg. Von Kurt Gaubinger, Thomas Werani, Michael Rabi. 2009, hier: S. 5-6

- Ideengewinnung und –bewertung,
- Produktkonzept,
- Entwicklung,
- Test und Validieren,
- Markteinführung.

Die folgende Abbildung bettet diese Schritte in die Strategie und die parallel laufenden Managementprozesse von Forschung und Entwicklung/Technologiemanagement und Marketing und Design ein. Das heißt: während des Innovationsprozesses müssen die technische Entwicklung eines Produkts, das Design und das Marketing begleitend zur Markteinführung erarbeitet werden.

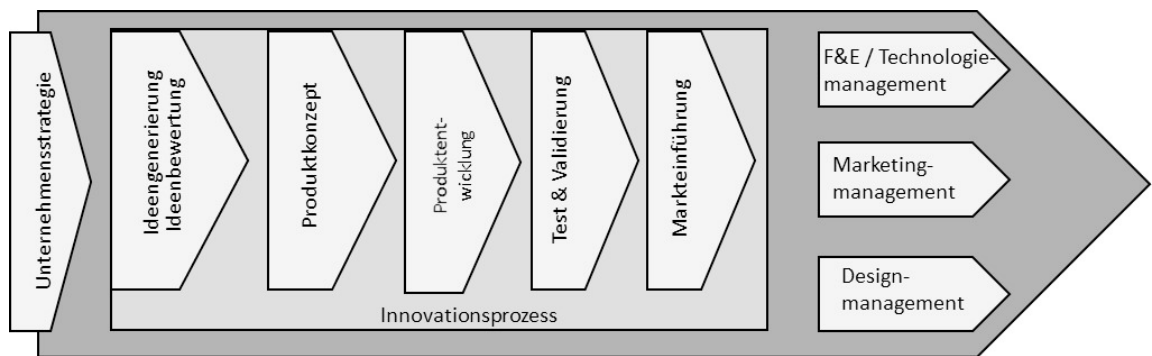


Abb. 3: Phasen des Innovationsprozess¹⁷

Dabei handelt es sich um funktions- bzw. bereichsübergreifende Prozesse, d.h. keine Abteilung kann und soll einen Schritt allein vollziehen. Darüber hinaus können und sollen die Aktivitäten innerhalb der einzelnen Phasen nicht hintereinander, sondern durchaus parallel durchgeführt werden, um die Effizienz zu steigern. Dies betrifft beispielsweise die technische Produktentwicklung und die Ausarbeitung eines Marketingkonzepts im Rahmen der Phase „Entwicklung“.¹⁸ Hier zeigt sich wiederum der Querschnittscharakter des Produkt- und Innovationsmanagements.

¹⁷ vgl. Gaubinger (a): Prozessmodell des integrierten Innovations- und Produktmanagements, S. 23

¹⁸ ebenda, S. 22

2.4. Analyseinstrumente im Produkt- und Innovationsmanagement

Für die unterschiedlichen Aufgaben des Produktmanagements steht in den einzelnen Prozessschritten eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung. Als Instrumente werden Mittel bezeichnet, die dazu dienen, die Aufgabenstellungen zu strukturieren, zu rationalisieren und zu formalisieren.¹⁹

Hält man sich den Prozess des Produktmanagements nochmals vor Augen, lassen sich den einzelnen Schritten beispielhaft folgende Instrumente zuordnen:

- Strategische Produktplanung: SWOT-Analyse, Produkt-Portfolioanalyse,
- Produktentwicklung / Produktinnovation: Kreativitätstechniken, Nutzwertanalyse, Szenariotechnik,
- Markteinführung: Marketing-Mix,
- Produktbetreuung und -pflege: Produktlebenszyklus-Analyse, Analyse nach Bedeutung von Kunden („ABC-Analyse“),
- Controlling: Deckungsbeitragsrechnung, Kosten-Nutzen-Analyse.

Hier sollen nicht alle Instrumente näher erläutert werden. Lediglich die SWOT-Analyse und die Produkt-Portfolioanalyse als elementare strategische Entscheidungsgrundlagen sowie die Lebenszyklusanalyse als operatives Analyseinstrument im Rahmen der Produktpflege werden dargestellt, da sie auch im Kontext des Produktmanagements in wissenschaftlichen Bibliotheken herangezogen werden können.

Alle Instrumente stellen Analysemethoden dar, die das Wettbewerbsumfeld des Unternehmens, d.h. den Markt, in die Betrachtung einbeziehen. Daher spricht man auch von integrierten Analysen.²⁰ Im Rahmen des Produktmanagements bezieht sich die Analyse auf ein Produkt oder eine Produktgruppe und seinen bzw. ihren Markt.

2.4.1 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse entstand auf Basis der rein unternehmensbezogenen Stärken-Schwächen-Analyse. Hier wird sie jedoch um die Marktseite erweitert, indem neben

¹⁹ vgl. Brzoska, Nonnenmacher, Theile: Produktmanagement für Dienstleistungsunternehmen, S. 5

²⁰ vgl. Andreas Herrmann, Frank Huber: Produktmanagement Grundlagen – Methoden – Beispiele, 2009, hier: S. 85

den Stärken und Schwächen (Strengths/Weakness) auch Chancen und Risiken (Opportunities/Threats) einbezogen werden. Beide Analyseteile werden zunächst getrennt durchgeführt, um sie dann gegenüber zu stellen und daraus ein Handlungsportfolio zu entwickeln.²¹ Dies geschieht, indem den Stärken und Schwächen eine Trendanalyse hinzugefügt wird, so dass aus der unternehmensbezogenen Betrachtung eine markt-integrierende Betrachtung entsteht.²²

Das daraus entstehende Handlungsportfolio gestaltet sich folgendermaßen.

Stärken	<p>III</p> <p>Stärke trifft Risiko</p> <p>➡ Risiken überwinden</p>	<p>I</p> <p>Stärke trifft Chance (Wettbewerbsvorteil)</p> <p>➡ Stabilisieren und stärken!</p>
Schwächen	<p>IV</p> <p>Schwäche trifft Risiko</p> <p>➡ differenziert handeln!</p>	<p>II</p> <p>Schwäche trifft Chance (Wettbewerbsnachteil)</p> <p>➡ an Schwächen arbeiten!</p>
	Risiken	Chancen

Abb. 4: Handlungsportfolio einer SWOT-Analyse²³

Das Unternehmen verfügt über einen Wettbewerbsvorteil, wenn eine Stärke-Chance-Situation vorliegt, die es zu stabilisieren und zu stärken gilt. Das Zusammenfallen einer

²¹ ebenda, S. 86

²² vgl. Aumayr: Erfolgreiches Produktmanagement – Toolbox für das professionelle Produktmanagement und Produktmarketing, S. 243

²³ vgl. Herrmann, Huber: Produktmanagement Grundlagen – Methoden – Beispiele, S. 77

Schwäche mit einer Chance bedeutet einen Wettbewerbsnachteil. Hier sollte versucht werden, die Schwäche zu beseitigen, um das vorhandene Marktpotenzial zu nutzen.

Trifft eine Stärke auf ein Risiko, kann die Stärke risikoreiche Marktveränderungen kompensieren oder aber die Stärke wird genutzt, um das Risiko in eine Chance zu überführen. Treffen Schwächen und Risiken zusammen, ist ein eher zurückhaltendes Verhalten zu empfehlen, d.h. an den Schwächen muss gearbeitet werden bzw. die Gefahren vermieden werden.

2.4.2 Produkt-Portfolioanalyse

Die Portfolioanalyse²⁴ ermöglicht die Bestimmung der strategischen Position und Koordination einzelner strategischer Geschäftsfelder. Unter einem strategischen Geschäftsfeld versteht man beispielsweise Produktgruppen oder einzelne Produkte.

Mit der Portfolioanalyse wird das Ziel verfolgt, die Relation zwischen Erfolg und Risiko innerhalb des Gesamtangebots von Produkten zu optimieren. Der Ansatz soll transparent machen, welchen Beitrag zum Erfolg und welches Risiko durch ein bestimmtes Produkt entstehen. Somit hilft die Portfolioanalyse folgende Fragen zu beantworten:

- Welche Produkte verlangen eine verstärkte Zuteilung von Ressourcen und welchen können Ressourcen entzogen werden?
- Befindet sich ein Unternehmen in einem finanziellen Gleichgewicht, so dass zwischen mittelbindenden und mittelfreisetzenden Produkten eine gewisse Ausgewogenheit herrscht?
- Müssen neue Produkte entwickelt und andere eliminiert werden?

Die Darstellung eines Portfolios erfolgt anhand einer Matrix, die eine externe, d.h. vom Unternehmen nicht zu beeinflussende Marktvariable, und eine interne, im Rahmen der strategischen Planung beeinflussbare Variable, berücksichtigt. Die Produkte werden hinsichtlich dieser beiden Dimension bewertet und innerhalb der Matrix positioniert. Der Durchmesser des Positionskreises spiegelt meist die Bedeutung des Produkts wider. Die folgende Abbildung verdeutlicht den allgemeinen Aufbau eines Portfolios.

²⁴ Die Ausführungen zur Portfolioanalyse sind angelehnt an: Herrmann, Huber: Produktmanagement: Grundlagen - Methoden - Beispiele, S. 78-82

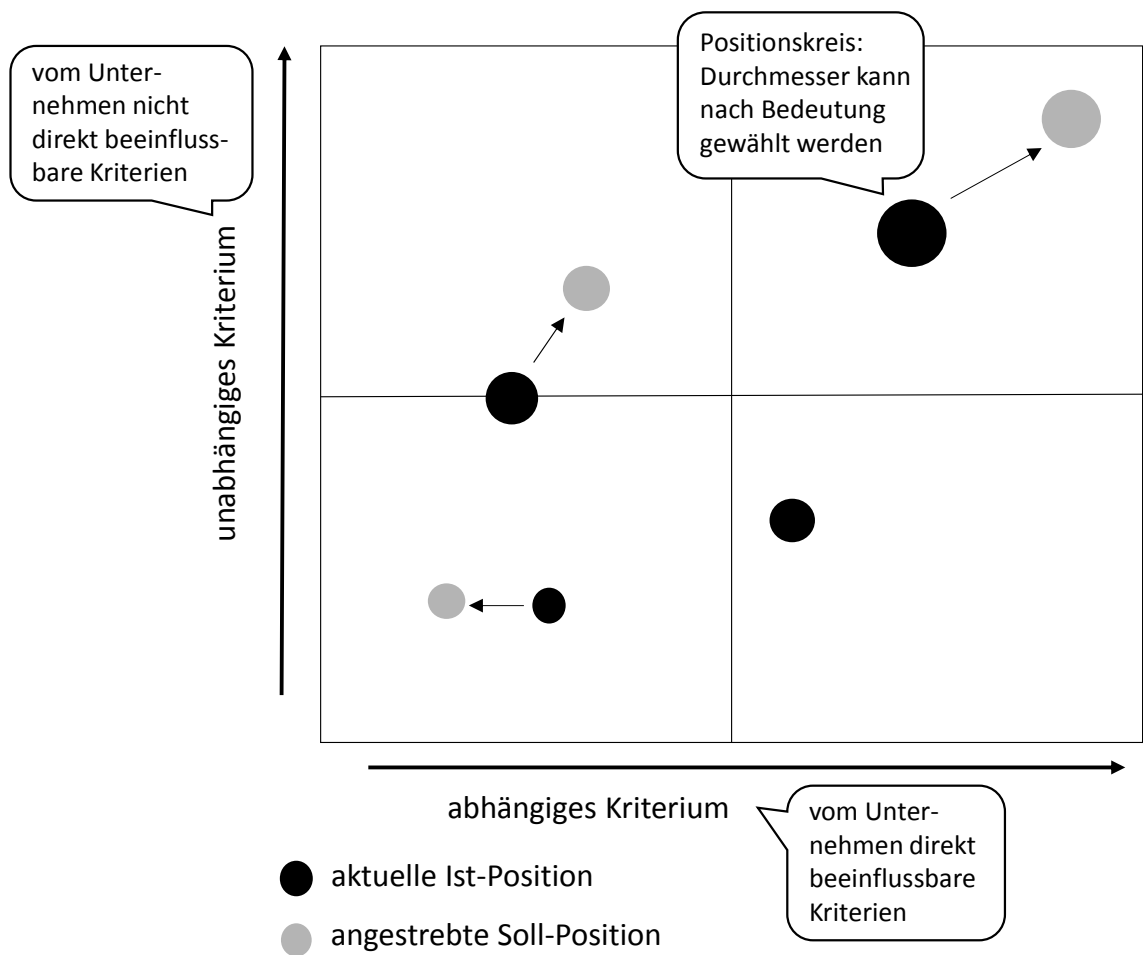


Abb. 5: Aufbau eines Produkt-Portfolios²⁵

Es existiert eine Vielzahl von strategischen Portfolioanalysen. Die bekannteste bzw. „klassische“ Version ist das Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio der Boston Consulting Group (BCG). Die externe Variable bildet hier das Marktwachstum, die interne der relative Marktanteil, der das Verhältnis zwischen dem eigenen Marktanteil und dem Marktanteil des größten Hauptwettbewerbers bzw. der drei größten Wettbewerber angibt. Zwei Trennlinien teilen das Portfolio schließlich in vier Felder (vgl. Abb. 6).

²⁵ vgl. Herrmann, Huber: Produktmanagement: Grundlagen, Methoden, Beispiele, S. 79

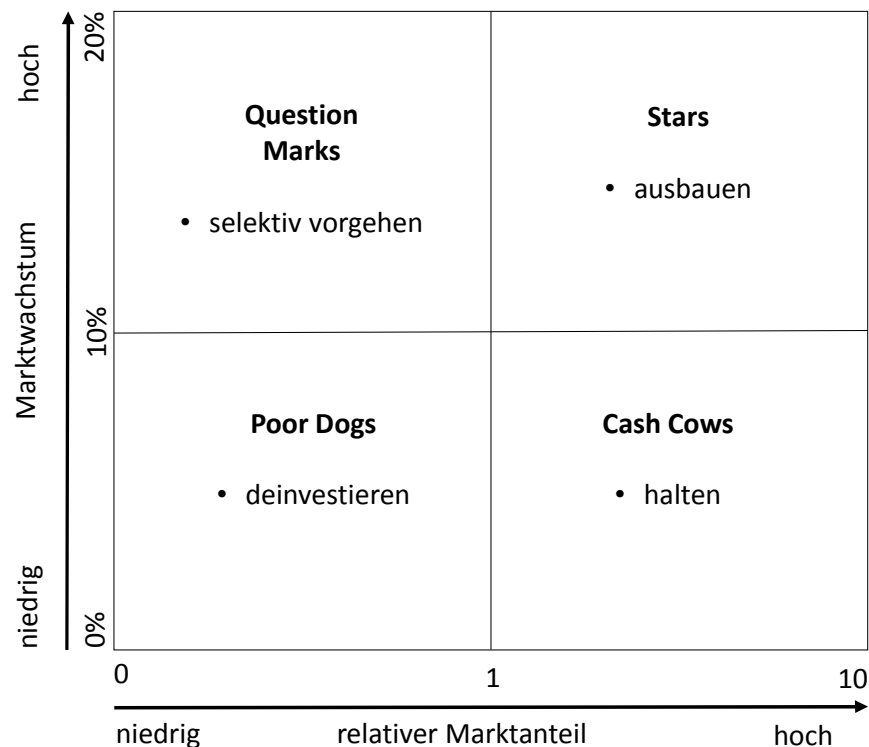


Abb. 6: Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio der Boston Consulting Group²⁶

Anhand dieser Art der Portfolioanalyse lassen sich im Wesentlichen drei Erkenntnisse ziehen:

1. Man erkennt die strategische Situation der Produkte.
2. Es besteht die Möglichkeit Schlussfolgerungen über den Finanzbedarf der Produkte abzuleiten.
3. Aus den vier Feldern lassen sich Normstrategien und strategische Maßnahmen ableiten.

Folgende Normstrategien kann man für die einzelnen Felder formulieren:

- Stars sind hochprofitable Produkte, die jedoch hohe Investitionen erfordern, um den Marktanteil zu halten bzw. auszubauen.
- Question Marks stehen für Produkte, die starkes Wachstum versprechen, aber erst einen geringen Marktanteil aufweisen. Die Förderung dieser Produkte ist notwendig, um auch künftig ertragreiche Produkte im Programm zu haben. Allerdings benötigen diese Produkte in der Regel mehr Ressourcen als sie generieren, da ihre Zukunft noch ungewiss ist. Es ist daher vor dem Hintergrund be-

²⁶ vgl. Herrmann, Huber: Produktmanagement: Grundlagen - Methoden - Beispiele, S. 80

grenzter Ressourcen zu prüfen, ob der Einsatz vertretbar erscheint oder, ob ein Rückzug des Produkts notwendig ist.

- Cash Cows erwirtschaften einen Mittelüberschuss, der zur Finanzierung anderer Produkte, insbesondere der Question Marks, verwendet werden sollte. Weiterer Ressourceneinsatz in die Cash Cows ist nur soweit sinnvoll, dass die Marktposition aufrechterhalten werden kann.
- Bei den Poor Dogs werden Gewinne, die noch generiert werden, reinvestiert. Rutschen die Produkte in die Verlustzone ab, erscheint es sinnvoll, sie zu eliminieren.

Der Vorteil der BCG-Matrix liegt vor allem in der einfachen Handhabbarkeit. Die einzelnen strategischen Geschäftseinheiten lassen sich schnell und einfach in der Matrix positionieren, da die beiden Erfolgsfaktoren Marktwachstum und relativer Marktanteil in der Regel ohne große Schwierigkeiten erfasst werden können. Kritisiert werden an dem Modell jedoch die begrenzte Datengrundlage, da lediglich zwei Faktoren berücksichtigt werden, sowie die recht willkürliche Einteilung der Matrix in vier Felder.

2.4.3 Lebenszyklusanalyse

Ein weiteres Instrument ist die Lebenszyklusanalyse, die die Marktposition von Produkten oder Produktgruppen verdeutlicht. Die Analyse beruht auf der Annahme, dass jedes Produkt bestimmte Lebenszyklusphasen durchläuft, die durch unterschiedlichen Absatz- und Gewinnpotenziale gekennzeichnet sind. Jede Phase gibt bestimmte Hinweise für die aktuelle Marktsituation und die damit verbundenen Maßnahmen in der Produktgestaltung bzw. dem gesamten Marketing-Mix. Ein Produktlebenszyklus hat den in Abb. 7 dargestellten idealtypischen Verlauf. Dabei repräsentiert die Abszisse die Zeitachse, während die Ordinate die Höhe des Absatzes und des Produktdeckungsbeitrages zum Ausdruck bringt. Das Modell geht davon aus, dass jedes Produkt zunächst steigende und im Verlauf sinkende Umsätze erzielt und dabei bestimmte Phasen durchläuft.²⁷

²⁷ vgl. Herrmann, Huber: Produktmanagement: Grundlagen, Methoden, Beispiele, S. 61-62

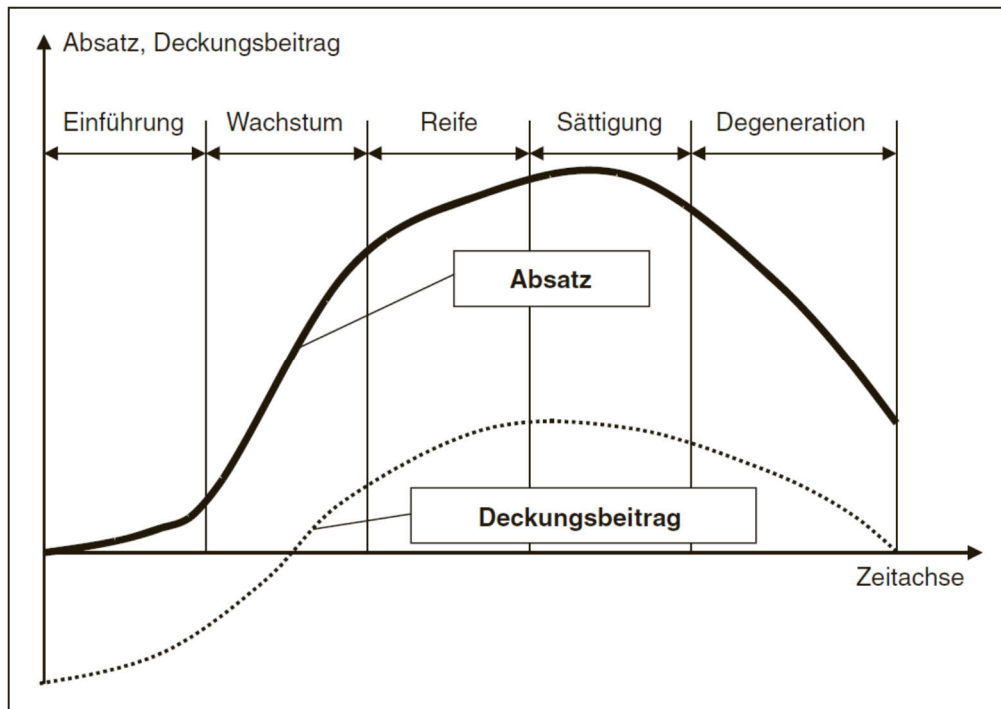


Abb. 7: Lebenszyklusmodell und -phasen²⁸

- Einführungsphase: hier beginnt der Lebenszyklus des Produkts mit geringen Absatz und einem geringen Deckungsbeitrag aufgrund der hohen Einführungskosten. In dieser Phase entscheidet sich, ob das Produkt vom Markt angenommen wird.
- Wachstumsphase: in dieser Phase wachsen der Absatz und der Deckungsbeitrag schnell, das Produkt verbreitet sich am Markt.
- Reife- und Sättigungsphase: hier erkennt man aufgrund des sinkenden Absatzes Anzeichen der zunehmenden Marktsättigung.
- Degenerationsphase: der Verfall des Produkts setzt ein. Eine Wiederbelebung des Produkts gelingt selten.²⁹

Auch im Zusammenhang mit dem Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio spielt die Lebenszyklusanalyse eine Rolle. Der Verlauf des Lebenszyklus spiegelt sich in der Bewegung der Produkte in diesem Portfolio im Zeitverlauf wider: vom Question Mark zum Star, von der Cash Cow zum Poor Dog. Im Falle eines Flops ist der Weg etwas verkürzt. Er geht vom Question Mark direkt zum Poor Dog.³⁰

²⁸ vgl. Aumayr: Erfolgreiches Produktmanagement – Toolbox für das professionelle Produktmanagement und Produktmarketing, S.283

²⁹ ebenda, S. 284-285

³⁰ ebenda, S. 285

2.5. Produktmanagement in der Organisationsform

Neben der Gestaltung der Ablauf- bzw. Prozessorganisation des integrierten Produkt- und Innovationsmanagements muss es auch in die Aufbauorganisation eines Unternehmens bzw. einer Institution integriert werden. Die Aufbauorganisation untergliedert ein Unternehmen in organisatorische Einheiten wie Abteilungen oder Bereiche und weist diesen bestimmte Aufgaben zu.³¹

Da im Rahmen dieser Arbeit beide Managementprozesse zusammengefasst gesehen werden, soll auch bei der Darstellung der organisatorischen Gestaltungsvarianten nicht zwischen Produkt- und Innovationsmanagement unterschieden werden, d.h. wenn im Folgenden von Produktmanagement gesprochen wird, schließt dies das Innovationsmanagement ein.

Von der organisatorischen Verankerung hängt die Leistungsfähigkeit eines Produktmanagements ab. Die Überlegungen hierzu werden vor allem dadurch wichtig, dass die Organisationsform unterschiedlichen Zwecken dienen soll:

- Sicherheit und Schnelligkeit in der Funktionserfüllung (Planung, Kontrolle, Information),
- Förderung innovativer Prozesse,
- produktbezogene funktionenübergreifende Koordination.³²

Folgende Varianten der Aufbauorganisation werden im Folgenden kurz skizziert³³:

- Produktmanagement als Einlinienorganisation,
- Produktmanagement als Stablinienorganisation,
- Produktmanagement als Matrixorganisation
- Sonderformen des Produktmanagements.

³¹ vgl. Michael Rabl: Organisationsformen des Produktmanagements. In: Praxisorientiertes Innovations- und Produktmanagement – Grundlagen und Fallstudien aus B-to-B-Märkten. Hrsg. von Kurt Gaubinger, Thomas Werani, Michael Rabl. Wiesbaden 2009, hier: S. 331

³² ebenda, S. 340-341

³³ Die folgenden Ausführungen sind im Wesentlichen eine Zusammenfassung von: Werner Pepels: Produktmanagement-Organisation. In: Organisation in Marketing und Vertrieb, 2013, S. 49-70

2.5.1 Produktmanagement als Einlinienorganisation

In der Einlinienorganisation gibt es genau einen Weisungs- und Berichtsweg zwischen über- und untergeordneter Stelle, so dass klare disziplinarische Regelungen bestehen. Das Produktmanagement ist hierbei Teil eines Funktionsbereichs.

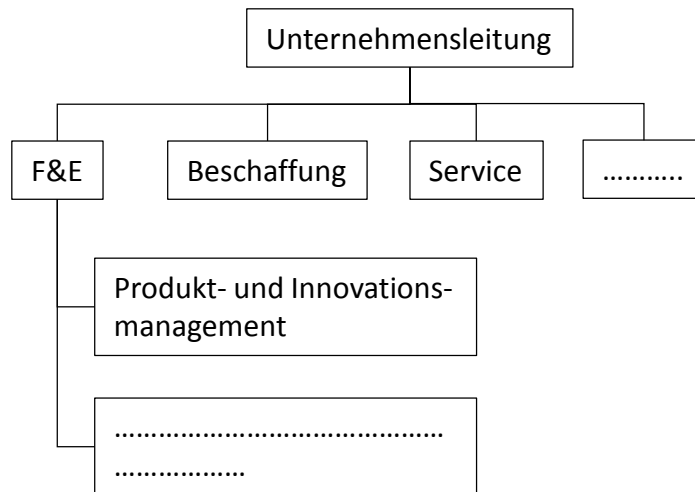


Abb. 8: Produktmanagement als Einlinienorganisation bzw. Teil eines Funktionsbereichs³⁴

Durch die klaren Kompetenzzuweisungen gestalten sich Koordination und Kontrolle in dieser Organisationsform einfach. Es besteht organisatorische Sicherheit bei Vorgesetzten und Mitarbeitern. Kurze Kommunikationswege ermöglichen schnelle Entscheidungen.

Es besteht allerdings die Gefahr, dass Hierarchie vor Fachwissen geht, einhergehend mit Motivationsverlust und geringem Engagement der Mitarbeiter. Das System birgt Bürokratisierungsgefahren und die Gefahr der Schwerfälligkeit.

2.5.3 Produktmanagement als Stablinienorganisation

Kennzeichen der Stablinienorganisation ist, dass es neben der Linie noch Stellen ohne Weisungsbefugnis gibt, die Leitungsstellen direkt zugeordnet sind. Sie übernehmen beratende Aufgaben. Somit kommt es zu einer Trennung von Entscheidungs- und Fachkompetenz sowie Entscheidungsvorbereitung und –durchsetzung.

³⁴ vgl. Kurt Gaubinger (c): Organisatorische Integration des Innovationsmanagements ins Unternehmen. In: Praxisorientiertes Innovations- und Produktmanagement- Grundlagen und Fallstudien aus B-to-B-Märkten, 2009, hier: S. 354

Eine Stabsstelle Produktmanagement ist meist der Vertriebs- oder Marketingleitung oder direkt der Unternehmensführung zugeordnet.

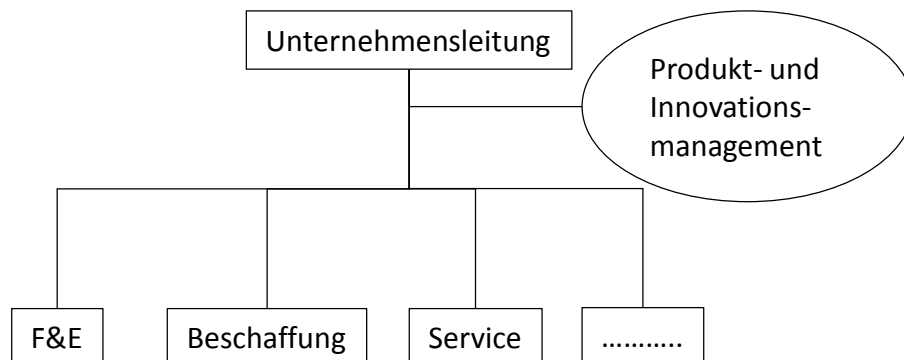


Abb. 9: Produktmanagement als zentrale Stabsstelle³⁵

Eine Stabsstelle kann dafür sorgen, dass Entscheidungen durch die sachkundige Vorbereitung qualitativ besser getroffen werden. Es kommt zu einem sinnvollen Ausgleich zwischen Spezialisten- und Generalistendenken in Stab und Linie.

Andererseits werden auf Stabsstellen oftmals theoretische Grundlagen erarbeitet, die im operativen Alltag kaum auszuwerten und in die Entscheidungsfindung einzubeziehen sind. Außerdem besteht ein Konflikt zwischen hoher Fach- und geringer Formalkompetenz bei den Inhabern einer Stabsstelle, so dass die Motivation nachlassen könnte.

Die Organisationsform des Produktmanagements als zentrale Stabsstelle eignet sich eher für kleine und mittlere Unternehmen, welche funktional aufgebaut sind und wo die Leitung direkten Zugriff auf alle zuständigen Personen und Informationen hat.³⁶

³⁵ vgl. Gaubinger (c): Organisatorische Integration des Innovationsmanagements ins Unternehmen, S. 354

³⁶ ebenda, S. 351

2.5.4 Produktmanagement als Matrixorganisation

In der Matrixorganisation gibt es zwei Ebenen, die zweidimensional aufgebaut sind. Meist existieren eine produktorientierte und eine funktionsorientierte Ebene. Daher sind immer zwei Personen oder mehr für ein Produkt zuständig, wodurch Konflikte entstehen, die jedoch in dieser Organisationsform gewollt sind, da sie eine konstruktive Auseinandersetzung und Lösung erforderlich machen.

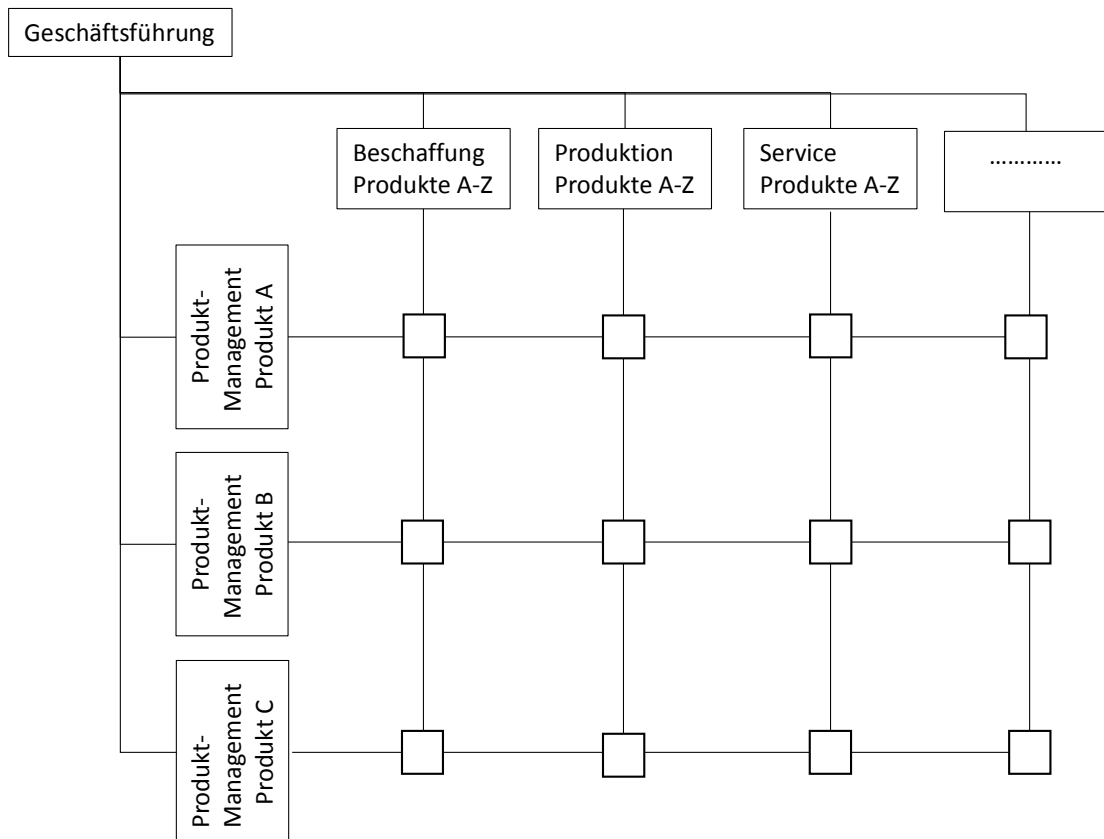


Abb. 10: Produktmanagement in der Matrixorganisation³⁷

Somit erfolgen Einigungen auf der Grundlage klarer Koordination mit hoher Transparenz und einer kooperativen Unternehmenskultur. Hierarchische Aspekte treten in den Hintergrund und die Fachkompetenz der Mitarbeiter wird vollständig genutzt. Andererseits erfordert die Lösungsfindung intensive Kommunikation mit langen Verhandlungszeiten, was die Abläufe erschwert und Zeit kostet. Die Gefahr, dass Lösungen lediglich den kleinsten gemeinsamen Nenner darstellen, besteht.

³⁷ vgl. Pepels: Produktmanagement-Organisation, S. 59

Aufgrund der funktionsübergreifenden Aufgaben des Produktmanagements bietet die Matrixorganisation Vorteile, da hier bereits die Querschnittsfunktion verankert ist. Im unternehmerischen Bereich ist sie daher die in der Praxis am häufigsten zu findende Organisationsform im Produktmanagement.³⁸

2.5.5 Sonderformen des Produktmanagements

In der Praxis kleinerer und mittelständischer Unternehmen erweisen sich organisatorische Sonderformen des Produktmanagements als geeignet. Hierbei handelt es sich um das Produktmanagement mittels Teamorganisation oder Lenkungsausschuss.³⁹

Im Produktmanagement als Teamorganisation bilden interdisziplinäre Gruppen, die hierarchieübergreifend zusammengesetzt sind, den Kern. Das Team arbeitet auf Dauer zusammen und setzt Maßnahmen auch um. Hierdurch wird Wissen gebündelt und der Komplexität von Entwicklungsproblemen Rechnung getragen. Dem gegenüber stehen ein hoher Koordinationsaufwand und Konflikte um die Arbeitskapazität der Teammitglieder, die andere Aufgaben haben.⁴⁰

Da Entscheidungen im Produktmanagement oft von hoher Tragweite sind, besteht auch die Möglichkeit, Entscheidungsgremien wie einen Lenkungsausschuss einzurichten. Die Mitglieder sind meist aus allen Funktionsbereichen rekrutiert und hochrangig. Aufgaben eines Lenkungsausschuss sind die Abstimmung der Unternehmensbereiche, die Entwicklung einer Innovationsstrategie, die Bewertung und Auswahl von Innovationsideen, die Zielfestlegung und Kontrolle für Produktentwicklungen und die Vorbereitung von Budgetzuweisungen.⁴¹

³⁸ vgl. Rabl: Organisationsformen des Produktmanagements, S. 344

³⁹ vgl. Gaubinger (c): Organisatorische Integration des Innovationsmanagements ins Unternehmen, S. 347

⁴⁰ vgl. Pepels: Produktmanagement-Organisation, S. 61-62

⁴¹ vgl. Gaubinger (c): Organisatorische Integration des Innovationsmanagements ins Unternehmen, S. 355

3. Produkt- und Innovationsmanagement in Bibliotheken

3.1. Die Produkte in Bibliotheken und die Auswirkungen auf ein Produktmanagement

Bevor man sich Fragen des Managements von Produkten widmen kann, ist zu klären, was eigentlich Produkte in Bibliotheken sind. In der Regel spricht man in Bibliotheken allerdings nicht von Produkten, sondern von Angeboten oder Services. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll jedoch der Begriff „Produkt“ auch für die Angebote von Bibliotheken genutzt werden, um zu verdeutlichen, dass eine eindeutige Orientierung an den Kundenbedürfnissen erfolgt. Für den Kunden ist ein Produkt ein Mittel zur Bedürfnisbefriedigung bzw. Nutzengewinnung und dieser Aspekt soll in den Mittelpunkt gestellt werden.

Zunächst ist festzuhalten, dass Angebote von Bibliotheken grundsätzlich Dienstleistungen sind, die sich nach den Basisfunktionen Sammeln, Bewahren, Ordnen/Erschließen, Bereitstellen oder Benutzen sowie Vermitteln klassifizieren lassen.⁴² Man spricht von Informationsdienstleistungen, die sich überwiegend den reinen Dienstleistungen – in Abgrenzung zu Sachgütern - zuordnen lassen.⁴³

Es stellt sich demzufolge die Frage, wie Dienstleistungen definiert sind. Sie lassen sich als spezifische Fähigkeiten beschreiben, die von einem individuellen Anbieter oder einer Institution ausgebildet und vorgehalten werden mit dem Ziel, im Bedarfsfall angewendet zu werden und für den Kunden eine Nutzen stiftende Wirkung zu erzeugen.⁴⁴ Sie sind darüber hinaus immateriell und lassen sich nur in der Interaktion mit dem Kunden erbringen.⁴⁵ Übertragen auf Informationsdienstleistungen einer Biblio-

⁴² vgl. Ursula Georgy, Frauke Schade: Marketing für Bibliotheken – Implikationen aus dem Non-Profit und Dienstleistungsmarketing. In: Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing. Berlin/Boston 2012, hier: S. 10

⁴³ vgl. Herrmann Rösch: Die Bibliothek und ihre Dienstleistungen. In: Handbuch Bibliothek – Geschichte, Aufgaben, Perspektiven (Hrsg. Konrad Umlauf, Stefan Gradmann). Stuttgart/Weimar 2012, hier: S. 90

⁴⁴ ebenda, S. 91

⁴⁵ vgl. Georgy, Schade: Marketing für Bibliotheken – Implikationen aus dem Non-Profit und Dienstleistungsmarketing, S. 10

theek definieren sich diese als Potenziale, Prozesse und Produkte, die eingesetzt werden mit dem Ziel, den Informationsbedarf Dritter zu decken.⁴⁶

In der betriebswirtschaftlichen Lehre werden Dienstleistungen allgemein mit sieben spezifischen Charakteristika in Verbindung gebracht, die an dieser Stelle mit Informationsdienstleistungen verglichen werden sollen:⁴⁷

Tab. 1: Charakteristika von Dienstleistungen und Informationsdienstleistungen^{48,49}

Eigenschaft	Beschreibung	Beispiel(e)
Immaterialität	Die Dienstleistung ist immateriell und nicht greifbar. <i>Die Informationsdienstleistung als solche ist ebenfalls immateriell und nicht greifbar.</i>	<i>Auskunfts- und Informationsdienst</i>
Intangibilität	Die Qualität von Dienstleistungen kann vor ihrer Erbringung, d.h. vor der Inanspruchnahme, nur begrenzt sinnlich wahrgenommen werden. <i>Die Qualität von Informationsdienstleistungen kann vor ihrer Inanspruchnahme ebenfalls nur begrenzt sinnlich wahrgenommen werden.</i>	<i>Aktualität eines Webkataloges; Wert einer in Auftrag gegebenen Recherche</i>
Unteilbarkeit	Produktion und Konsumption der Dienstleistung erfolgen simultan; eine Weitergabe der Dienstleistung an Dritte ist daher unmöglich. <i>Produktion und Konsumption der Informationsdienstleistung erfolgen ebenfalls simultan; eine Weitergabe der Informationsdienstleistung als solche ist daher nicht möglich, wohl aber die Weitergabe des Ergebnisses der Informationsdienstleistung.</i>	<i>Datenbankrecherche und die aufbereitete Recherche für den Kunden, die der Kunde an andere weitergeben kann.</i>
Vergänglichkeit/ Lagerfähigkeit	Die Gleichzeitigkeit von Herstellung und Gebrauch hat zur Folge, dass Dienstleistungen nicht lagerfähig sind. <i>Die Informationsdienstleistung</i>	<i>Informationsdienstleistung: Bestandsaufbau; Ergebnis /</i>

⁴⁶ ebenda, S. 11

⁴⁷ ebenda, S. 14-15

⁴⁸ In Anlehnung an: Engelbert Plassmann, Hermann Rösch, Jürgen Seefeldt, Konrad Umlauf: Bibliotheken und Informationsgesellschaft in Deutschland. Eine Einführung, 2006, hier: S. 178

⁴⁹ ebenda, S. 216, 217

Eigenschaft	Beschreibung	Beispiel(e)
	<i>als solche ist nicht lagerfähig, die Ergebnisse / Produkte von Informationsdienstleistungen sind dagegen in nennenswerten Umfang lagerfähig und transportierbar.</i>	<i>Produkt: Medienbestand, Sammlungen</i>
Standortgebundenheit/ Standortungebundenheit	Eine Dienstleistung kann nicht transportiert werden, sondern muss am Ort des Dienstleistungsanbieters oder des Kunden erstellt werden. <i>Die Ergebnisse / Produkte der Informationsdienstleistungen können transportiert werden oder dezentral abgerufen werden.</i>	<i>Der Dokumentenlieferdienst als Informationsdienstleistung; die Kopien bzw. netzbasierten Dokumente als Ergebnis / Produkt</i>
Individualität/ Standardisierung	Dienstleistungen werden für den Kunden jeweils neu erstellt, so dass Leistungsumfang und Qualität unterschiedlich sein können. <i>Informationsdienstleistungen können für den Kunden im Auftrag (reaktiv) jeweils neu erstellt, aber auch proaktiv (ohne konkreten Auftrag) und standardisiert erzeugt werden. Leistungsumfang und Qualität variieren mit steigender Individualität.</i>	<i>Referateorgane, Profildienste, personalisierte Push Dienste, Auftragsrecherchen</i>
Integration des externen Faktors	Damit eine Dienstleistung erbracht werden kann, muss ein direkter Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager hergestellt werden: die Leistungserstellung bedarf der Beteiligung des Kunden. <i>Je personalisierter die Informationsdienstleistung, desto stärker muss der Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager sein.</i>	<i>Interview als Basis für eine Auftragsrecherche.</i>

Demnach lassen sich nur zwei der beschriebenen Charakteristika uneingeschränkt auf Informationsdienstleistungen übertragen: Immaterialität und Intangibilität. Ansonsten besitzen Informationsdienstleistungen die Besonderheit, dass ihre Ergebnisse weitergegeben werden können sowie lagerfähig bzw. speicherbar und abrufbar sind. Das heißt wiederum, dass Informationsdienstleistungen aus Kundensicht teilweise Eigenschaften ähnlich denen physischer Produkte haben.

Dieser Sachverhalt sowie die Breite der Produktpalette muss im Produktmanagement für eine Bibliothek Berücksichtigung finden. Dabei erschweren insbesondere individualisierte Produkte das Produktmanagement, da es für sie nicht lohnenswert ist, ein eigenes Management aufzusetzen. Im Extremfall setzt sich das Produktprogramm aus ebenso vielen Informationsdienstleistungen zusammen wie es Kundenaufträge gibt. Je standardisierter die Produkte sind, desto leichter lassen sie sich gegeneinander abgrenzen und ein Produktmanagement durchführen.⁵⁰

Die Herausforderung beim Produktmanagement in Bibliotheken besteht im Hinblick auf die Produkte folglich daraus, sinnvolle, abgrenzbare Produkte bzw. Produktgruppen zu definieren, für die ein Produktmanagement effektiv durchgeführt werden kann. Denn wie in Kapitel 2.1 bereits dargestellt: ein Produktmanagement ist dann sinnvoll, wenn mit unterschiedlichen Produkten unterschiedliche Märkte bzw. Marktsegmente bearbeitet werden können und eine spezialisierte Vorgehensweise die Vermarktung verbessert. Dies setzt eine Definition von Produkten voraus, die verschiedenen Märkten und Zielgruppen zugeordnet werden können.

Voraussetzung hierfür ist wiederum, dass eine Bibliothek ihre Märkte und Zielgruppen kennt. Dies sollte zumindest einmal in einer grundlegenden Markt- und Zielgruppenanalyse geklärt werden. Aufgabe der laufenden Marktbeobachtung als Prozessschritt des Produkt- und Innovationsmanagements ist es dann, die Entwicklung von Markt und Zielgruppe eines Produkts zu verfolgen.

3.2. Die Bibliothek als Non-Profit-Organisation

Neben den Informationsdienstleistungen als Produkten einer Bibliothek ist bei den Überlegungen zu einem Produktmanagement in Bibliotheken auch zu berücksichtigen, dass es sich in der Regel um Non-Profit-Organisationen handelt. Das heißt: sie haben einen öffentlichen Auftrag und verfolgen somit nicht rein ökonomische, sondern u. a. gesellschaftliche, kulturelle und bildungspolitische Ziele, die wiederum wesentlich vielschichtiger sind als das vorrangig gewinnmaximierende Ziel von Unternehmen.

⁵⁰ vgl. Brzoska, Nonnenmacher, Theile: Produktmanagement für Dienstleistungsunternehmen, S. 24

Da die Zielsetzungen einer Bibliothek sehr breit sind, sind auch die Produkte – die Informationsdienstleistungen – sehr vielfältig. Es reicht von dem Angebot an Printmedien und dem Zugang von Netzpublikationen über bibliographische Dienstleistungen und Veranstaltungen bis hin zur Vermittlung von Informationskompetenz.⁵¹

Neben der mit dem öffentlich Kultur- und Bildungsauftrag verbundenen Vielschichtigkeit des Produkts Informationsdienstleistung spricht folglich auch die Produktbreite aufgrund des öffentlichen sozial-kulturellen Auftrags von Bibliotheken dafür, über ein Produktmanagement nachzudenken. Wie oben bereits erwähnt, ist hierbei der entscheidende Faktor, für welche abzugrenzenden Produkte bzw. Produktgruppen ein Produktmanagement Sinn macht.

Ein weiteres Argument für Überlegungen im Rahmen eines Produktmanagements ist die seit den 1990er Jahren einsetzende Verwaltungsreform, die Rentabilitätszielen und der damit verbundenen Einführung der Kosten-Leistungsrechnung einen höheren Stellenwert einräumt. Die öffentlichen Träger erwarten, dass Bibliotheken eigene Einnahmen generieren, Ressourcen effizient einsetzen und erbrachte Leistungen plausibel nachweisen.⁵² Diese Anforderungen können durch ein Produkt- und Innovationsmanagement unterstützt werden, indem beispielsweise kostenpflichtige Produkte entwickelt werden. Darüber hinaus kann der effiziente Mitteleinsatz und das Ressourcenmanagement, das mit einem Produkt- und Innovationsmanagement verbunden ist, Mittel für neue Produkte freisetzen. Dies ist zum Beispiel bei Produkteliminierungen der Fall. Rein organisatorisch fördert die Kosten-Leistungsrechnung das Produkt- und Innovationsmanagement, da Kosten bestimmten Leistungen zugerechnet und somit auch Kosten für einzelne Produkte berechnet werden können.

3.3. Innovationsmanagement in Bibliotheken

Während in Theorie und Praxis im Kontext von Bibliotheken bisher selten von Produktmanagement die Rede ist, gibt es für das Innovationsmanagement bereits einige Praxisbeispiele von wissenschaftlichen Bibliotheken, die diesen Managementprozess eingeführt haben. Allen voran sind dies die ETH Bibliothek Zürich und die ZBW Leibniz-

⁵¹ vgl. Georgy, Schade: Marketing für Bibliotheken – Implikationen aus dem Non-Profit und Dienstleistungsmarketing, S. 31

⁵² ebenda, S. 30

Informationszentrum Wirtschaftswissenschaften in Kiel und Hamburg. Auf diese beiden Beispiele wird in Kapitel 4 noch eingegangen werden.

Allerdings wird das Innovationsmanagement nicht immer als Teil eines integrierten Produkt- und Innovationsmanagement gesehen, sondern eher isoliert als Forschung und Entwicklung oder Produktentwicklung betrieben, ohne es mit der Pflege bestehender Produkte zu verknüpfen.

Insgesamt lässt sich die Situation bezüglich eines Innovationsmanagements an wissenschaftlichen Bibliotheken im deutschsprachigen Raum derart zusammenfassen: Innovation spielt an wissenschaftlichen Bibliotheken eine wichtige Rolle, sie sind sich bewusst, dass Innovation wichtig ist. Das systematisch und strukturell verankerte Innovationsmanagement ist jedoch noch nicht verbreitet.

An dieser Stelle soll kurz auf die Besonderheiten im Innovationsmanagement für Bibliotheken – gemäß des Sachstands in der Literatur – eingegangen werden.

In Abgrenzung zu produzierenden Unternehmen, insbesondere der Konsumgüterindustrie, geht es bei Innovationen in Bibliotheken nicht darum, Erfindungen, neue Patente oder neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, sondern eher darum, aktuellen Trends folgen und den Kunden attraktive Produkte anbieten zu können. Dies nimmt vor dem Hintergrund sich schnell entwickelnder Informationstechnologien und den damit verbundenen Online-Services verschiedenster Anbieter – beispielsweise auch Google oder Amazon – an Bedeutung zu. Dabei ist es wichtig, die Kundenbedürfnisse zu treffen.⁵³

Das bedeutet, dass Bibliotheken in der Regel keine sog. radikalen Innovationen mit komplett neuen Technologien auf neuen Märkten einführen, sondern eher sog. inkrementale Innovationen, die beispielsweise die Verbesserung eines Arbeitsablaufs bedeuten, so dass ein Informationsservice schneller erledigt werden kann.⁵⁴

Auch definieren viele Bibliotheken für sich Innovation derart, dass es sich um Neuerungen im Bereich des Bibliothekswesens handeln muss, nicht generell. Dies bedeutet beispielsweise eine Adaption von neuen technologischen Entwicklungen für die Biblio-

⁵³ vgl. Ursula Georgy, Rudolf Mumenthaler: Praxis Innovationsmanagement. In: Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing. 2012, hier: S. 319

⁵⁴ ebenda, S. 320

thek. Im Vordergrund stehen des Weiteren oft Verbesserungen interner Prozesse oder der Organisation, d.h. Kommunikations- und Geschäftsprozesse werden neu strukturiert.⁵⁵

Im Hinblick auf den Prozess des Innovationsmanagements wird auch in Bibliotheken das Stage-Gate-Modell nach Cooper eingesetzt. Im Vergleich zu Unternehmen gestaltet sich der Prozess in Bibliotheken jedoch weniger komplex, indem beispielsweise im Rahmen der Marktbeobachtung auf eine umfassende Marktforschung verzichtet wird und eher Publikationen ausgewertet oder Tagungen besucht werden. Das konkrete Vorgehen von Bibliotheken im Innovationsmanagement wird in Kapitel 4 anhand der Fallbeispiele dargestellt.

4. Produkt- und Innovationsmanagement in der Praxis wissenschaftlicher Bibliotheken

4.1 Methodisches Vorgehen

Um einen Überblick über die Aktivitäten wissenschaftlicher Bibliotheken im deutschsprachigen Raum im Hinblick auf ein Produkt- und Innovationsmanagement zu bekommen, wurden methodisch folgende Wege eingeschlagen:

1. Sichtung von Literatur und Vortragsveranstaltungen zum Thema,
2. Analyse der Homepages wissenschaftlicher Bibliotheken im deutschsprachigen Raum,
3. Expertengespräche.

Die ersten beiden Analyseschritte ergaben, dass für die Expertengespräche lediglich wissenschaftliche Bibliotheken mit einem überörtlichen Auftrag in Frage kommen, da nur hier Aktivitäten im Produkt- und Innovationsmanagement ablesbar waren. Eine klassische Universitätsbibliothek wurde somit ausgeklammert. Dies begründet sich wahrscheinlich darin, dass Universitätsbibliotheken in der Regel eine klar abgrenzte Zielgruppe der vor Ort Studierenden und Forschenden haben, sie den politischen Rahmenbedingungen der Universität unterliegen und in der Regel keine eigene

⁵⁵ vgl. Maria Seissl, Wolfram Seidler: Strategieentwicklung und Innovation an der Universitätsbibliothek Wien. 2011

anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung betreiben. Dies sind Faktoren, die ein Produkt- und Innovationsmanagement weitgehend entbehrlich machen.

Auf der Grundlage der ersten beiden Analyseschritte sind folgende Bibliotheken mit den genannten Gesprächspartnern ausgewählt worden, um ein Expertengespräch zu führen:

- ETH Bibliothek Zürich (ETH), Lisa Ott (Projekt- und Prozessbüro), Annette Guignard (Produktmanagement und E-Publishing),
- Bayerische Staatsbibliothek (BSB), Dr. Klaus Ceynowa (stellvertr. Direktor),
- Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen (SUB Göttingen), (Frank Klaproth, Leitung Digitale Dienste),
- ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaftswissenschaften (ZBW), Birgit Fingerle (Stabsstelle Innovationsmanagement),
- Technische Informationsbibliothek (TIB), Dr. Peter Löwe (Leitung Produktentwicklung), Deborah Daberkow (Projektmanagement),
- ZB MED Leibniz-Informationszentrum Lebenswissenschaften (ZB MED), Ulrich Korwitz (Direktor).

In Abgrenzung zu den o.g. „klassischen“ Universitätsbibliotheken versteht sich die ETH Bibliothek als Informationsdienstleister mit einem nationalen Aufgabenfeld. Über die genannten Bibliotheken hinaus gibt es weitere Bibliotheken, die ein Innovationsmanagement eingeführt haben oder sich damit beschäftigen. Zu nennen sind hier beispielsweise die Bibliothek der Technischen Hochschule Wildau, die Universitätsbibliothek Wien oder die Schweizer Nationalbibliothek. Diese wurden nicht in die Expertengespräche einbezogen, da die ausgewählten sechs Bibliotheken bereits das Spektrum der Möglichkeiten zur Ein- und Durchführung eines Produkt- und Innovationsmanagements abzudecken schienen und der Aufwand für die Gespräche im angemessenen Rahmen gehalten werden sollte.

Die Kontaktaufnahme zu den Bibliotheken erfolgte per E-Mail an die Direktion, um den entsprechenden Ansprechpartner ausfindig zu machen. Nach der Kontaktaufnahme mit der relevanten Person wurde dieser der Gesprächsleitfaden⁵⁶ zugesendet und ein

⁵⁶ Der Gesprächsleitfaden ist im Anhang beigelegt.

Gesprächstermin vereinbart. Drei der Interviews erfolgten im Rahmen eines persönlichen Gesprächs vor Ort (SUB Göttingen, TIB, ZB MED), drei telefonisch (ETH, BSB, ZBW). Die Gespräche fanden im Januar und Februar 2014 statt.

Methodisch sind die Gespräche als Experteninterviews einzuordnen, die einen geringen Strukturierungsgrad und einen eher explorativen Charakter aufweisen.⁵⁷ Dies erschien vor dem Hintergrund des wenig etablierten Themas an Bibliotheken der beste Weg und hat sich in der Heterogenität der Gesprächsverläufe auch bestätigt. Eine höhere Standardisierung der Antwortmöglichkeiten hätte aufgrund fehlender Standardisierung im Produkt- und Innovationsmanagement an Bibliotheken zu wenigen Ergebnissen geführt.

Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse basieren auf den Aussagen der jeweiligen Gesprächspartner. Dabei wird zumeist auf direkte Zitate verzichtet und versucht, ein generelles Bild des Produkt- und Innovationsmanagements an wissenschaftlichen Bibliotheken zu zeichnen. An Stellen, an denen es sich aus Sicht der Autorin um Best-Practice-Beispiele handelt, werden Anwendungsbeispiele einzelner Bibliotheken dargestellt. Dabei liegt ein Schwerpunkt bei der ETH Bibliothek. Dies begründet sich darin, dass die ETH Bibliothek bei der Einführung eines Produkt- und Innovationsmanagements eine Vorreiterrolle einnimmt und den Prozess bereits seit einigen Jahren etabliert hat. Insgesamt handelt es sich um eine deskriptive Wiedergabe dessen, was derzeit an den betrachteten Bibliotheken Praxis und Sachstand ist. Lediglich in der am Ende folgenden Zusammenfassung erfolgt eine Analyse und Wertung der Ergebnisse.

4.2 Notwendigkeit eines Produkt- und Innovationsmanagements an wissenschaftlichen Bibliotheken

An der Notwendigkeit eines Produkt- und Innovationsmanagements bzw. der Notwendigkeit innovativ zu sein, zweifelt keine der Bibliotheken. Daher versuchen alle Bibliotheken, neue Ideen zu generieren und in Produkte der Einrichtung zu überführen.

⁵⁷ vgl. Simone Fühles-Ubach: Methoden der Marketingforschung für Bibliotheken und Informationseinrichtungen. In: Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing, 2012, hier: S. 188-189

Als Hauptgrund für die Notwendigkeit eines Produkt- und Innovationsmanagements wird der fortschreitende technische Wandel, insbesondere die Möglichkeiten im sog. Web-2.0, genannt. Aber auch das damit einhergehende veränderte Arbeitsverhalten der Zielgruppen, dem sich die Bibliotheken anpassen müssen, zeigt den Innovationsdruck. Als Beispiele für konkrete Herausforderungen werden der Umgang mit Forschungsdaten oder die Auffindbarkeit von Forschungsinhalten in Web-2.0-Tools wie Filme in YouTube oder Folien in Slideshare genannt.

Die Existenzberechtigung einer Bibliothek in diesem Wettbewerbsumfeld muss durch aktives Wirken im Bereich kundennaher Dienstleistungen gesichert werden. Vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen soll durch das Produkt- und Innovationsmanagement – neben dem Auffinden innovativer Ansätze - ein strukturierter, professionalisierter Prozess in Gang gesetzt werden, der hilft, sich zu fokussieren.

4.3 Produkt- und Innovationsmanagement in der Gesamtstrategie der Bibliothek

Zunächst ist festzuhalten, dass alle Bibliotheken über eine schriftlich niedergelegte Gesamtstrategie verfügen. Allerdings handelt es sich dabei in der Regel um interne Papiere, die nicht zur Verfügung gestellt werden konnten. In vier Fällen befindet sich die Strategie momentan in der Überarbeitung. Allen Bibliotheken gemeinsam sind jedoch strategische Ziele, die sich auf folgende Punkte richten:

- Orientierung an Kundenbedürfnissen,
- Positionierung vor dem Hintergrund der Herausforderungen technologischer Entwicklungen, insbesondere des Internets,
- Zukunftsfähigkeit sichern,
- eigene Forschung oder Angebotsentwicklungen betreiben.

Direkt als Ziel verankert ist das Produkt- und Innovationsmanagement in den Strategien nicht. Es wird als Weg gesehen, um Ziele wie „forschungsbasierte Bibliothek“ oder „kundengerechte Dienstleistungen“ zu erreichen. Dies bezieht sich vor allem auf das Innovationsmanagement, das als Ideenbringer eingestuft wird. Als Unterziel der Organisationsentwicklung sieht die ZB MED das Produkt- und Innovationsmanagement.

Insgesamt wird das Produkt- und Innovationsmanagement als Weg zur Erreichung strategischer Ziele gesehen. Dies impliziert auch, dass es auf oberster Leitungsebene als

notwendig und strategisch sinnvoll eingestuft wird. Man ist sich folglich darüber einig, dass Produktneu- oder -weiterentwicklungen einen wichtigen Beitrag zur Zielerreichung leisten.

4.4 Ziele eines Produkt- und Innovationsmanagements

Ein erstes Ziel des Produkt- und Innovationsmanagements besteht darin, einen Überblick über das Leistungsportfolio der Bibliothek zu erhalten. Darin besteht unter den Gesprächspartnern Einigkeit bis auf die BSB. Hier steht der Aspekt der Innovation im Vordergrund, weniger der der bestehenden Produkte, deren Fülle als unübersichtlich akzeptiert wird.

Weitere mögliche, auf bestehende Produkte bezogene Ziele sind folgende:

- Verifizierung bestehender Produkte durch Erkenntnisse über die Relevanz von Produkten,
- Ermittlung von Kennziffern,
- Verbesserung der Kosten-Leistungsrechnung durch Einspeisung produktbezogener Kennziffern,
- Sicherung der Qualität von Produkten.

Insgesamt liegt der Fokus stärker auf dem Innovationsmanagement. Hierfür werden folgende Ziele genannt:

- Innovatives Image aufbauen („vorne dabei sein“),
- Experimentierraum ohne Beschränkungen in der Bibliothek ermöglichen,
- Einpassung von Forschungsergebnissen in die Bibliothek.

Dem Produkt- und Innovationsmanagement werden auch Ziele zugeordnet, die strukturierenden Charakter haben, d.h. dass eine Konzentration auf Ideen und Produkte möglich wird, die strategisch relevant sind. Hierdurch soll vermieden werden, wahllos Projekte zur Ideenumsetzung anzustoßen. In diesem Zusammenhang soll das Produkt- und Innovationsmanagement auch eine Strategieberneuerung, die in der Regel alle zwei bis drei Jahre notwendig wird, vorbereiten.

Weitere Ziele liegen in der Schaffung innovationsfreundlicher Rahmenbedingungen. Dazu gehören:

- Eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die motiviert frei und kreativ zu denken.
- Eine hohe Attraktivität der Bibliothek für innovationsfreudige, motivierte Mitarbeiter zu erreichen, insbesondere mit IT-lastiger Ausbildung bzw. Berufserfahrung.
- Im Rahmen eines Wissensmanagements Wissen bereitzustellen.

Insgesamt weisen alle genannten Ziele des Produkt- und Innovationsmanagements in die Richtung, dass dieser Managementprozess zur Strukturierung von Ideen und bestehenden Produkten und zur Erreichung strategischer Ziele der Bibliothek eingesetzt wird.

4.5 Organisatorische Verankerung des Produkt- und Innovationsmanagements

Im Hinblick auf die Verankerung des Produkt- und Innovationsmanagements in der Organisation kristallisieren sich drei Modelle heraus:

1. Integration in verschiedene Abteilungen (BSB, SUB Göttingen),
2. Stabsstelle (ZBW, ZB MED),
3. Eigene Organisationseinheiten für Produktmanagement sowie Innovations- und Projektmanagement (ETH-BIB) bzw. Produktentwicklung und Projektmanagementstelle (TIB) in der Linienorganisation.

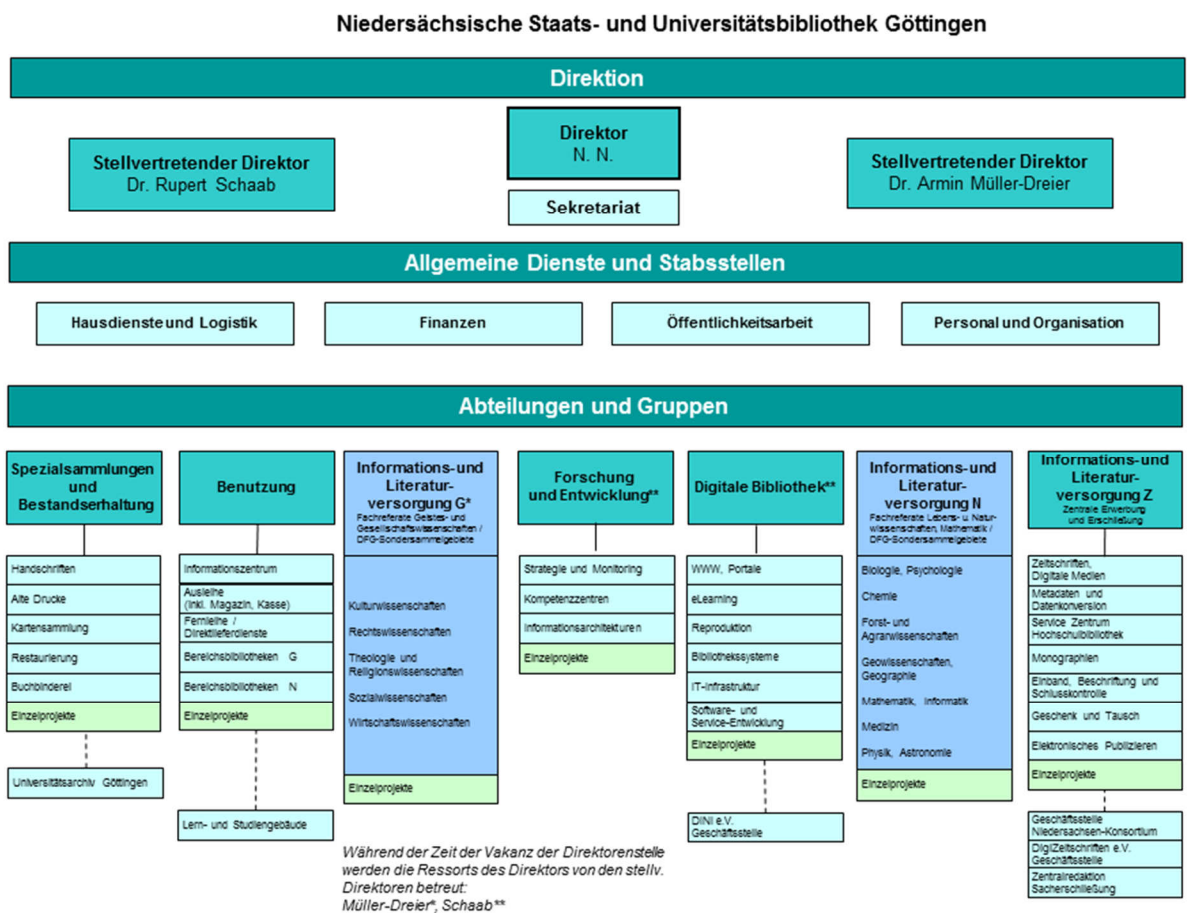
In Bezug auf die in Kapitel 2.5 dargestellten Möglichkeiten der Organisationsformen für das Produkt- und Innovationsmanagement lassen sich die ermittelten Modelle folgendermaßen zuordnen: Die Integration in verschiedene Abteilungen stellt eine organisatorische Sonderform dar, hier eine Teamorganisation, die durch ein Entscheidungsgremium auf Führungsebene ergänzt wird. Die Stabsstellenmodelle von ZBW und ZB MED entsprechen der Stablinienorganisation des Produktmanagements und die Abteilungen der ETH-Bibliothek und der TIB dem Produktmanagement als Einlinienorganisation.

Der Darstellung der drei Varianten soll vorausgeschickt werden, dass die Organisationsstruktur aller Bibliotheken einer Einlinienorganisation mit verschiedenen Stabsstellen entspricht bis auf die der ZB MED. Hier ist eine Matrixorganisation umgesetzt, die sog. Querschnittsbereiche wie IT, Verwaltung oder Marketing mit den fachlichen Abteilungen (sog. Programmbereiche) verknüpft. Die Matrixorganisation ist dabei

jedoch nicht derart umgesetzt, dass eine Person aus den Querschnittsbereichen einem der Programmbereiche direkt zugeordnet ist.

4.5.1 Integration in verschiedene Abteilungen (BSB, SUB Göttingen)

Bei der BSB und der SUB Göttingen werden die Aufgaben des Produkt- und Innovationsmanagements in unterschiedlichen Abteilungen wahrgenommen. Das heißt, dass hier abteilungsübergreifend an verschiedenen Projekten gearbeitet wird. Die Querschnittsaufgaben der Projektteams werden bei der SUB Göttingen über die Abteilungsleitungen koordiniert. In der BSB erfolgt die Steuerung über die Direktion. Beides geht mit einem hohen Koordinationsaufwand einher.



15.01.2014

Abb. 11: Organigramm der SUB Göttingen⁵⁸

⁵⁸ vgl.: Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen, Homepage, http://www.sub.uni-goettingen.de/fileadmin/media/bilder/organigramm/Organigramm_20140115.png (12.3.2014)

Bei der SUB Göttingen erstaunt diese Struktur, da sie über einen sehr großen Bereich „Forschung und Entwicklung“ verfügt. Hier wird allerdings ausschließlich über Drittmittel in Zusammenarbeit mit den Wissenschaftlern der Universität Göttingen geforscht. Es erfolgt wenig anwendungsorientierte Forschung für die Bibliothek, um neue Produkte zu schaffen oder Produktentwicklungen voranzutreiben. Dies geschieht vorrangig in der Abteilung Digitale Bibliothek (vgl. Abb. 11), die für die technische Entwicklung digitaler Angebote der SUB in Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen wie der Benutzung zuständig ist.

In den beiden genannten Bibliotheken kann man nicht von einem Produkt- und Innovationsmanagement im eigentlichen Sinne sprechen, da ein Managementprozess immer mit Planung, Organisation, Führung und Kontrolle einhergeht. Innovationen und Produktentwicklungen erfolgen in beiden Bibliotheken zwar an die strategischen Leitlinien angepasst, aber eher punktuell.

4.5.2 Stabsstelle (ZBW, ZB MED)

Kennzeichen einer Stabsstelle ist, dass sie unterstützenden und beratenden Charakter hat, ohne weisungsbefugt zu sein. In den Bibliotheken ZBW und ZB MED stehen somit die unterstützenden, koordinierenden Aufgaben im Produkt- und Innovationsmanagement im Vordergrund. Die Verantwortung für Innovationen bzw. Produktentwicklungen bleibt im Grunde in den Abteilungen bzw. bei den Führungskräften.

In der ZBW liegt ein entsprechendes Konzept für die Stabsstelle bereits vor. Die Stelle ist seit Herbst 2013 eingerichtet. Zuvor war das Innovationsmanagement in die Abteilung „Soziale Medien“ integriert (vgl. Abb. 12). Das Produktmanagement für bestehende Produkte gehört nicht zu den Aufgaben der Stabsstelle, sondern liegt bei den einzelnen Führungskräften.

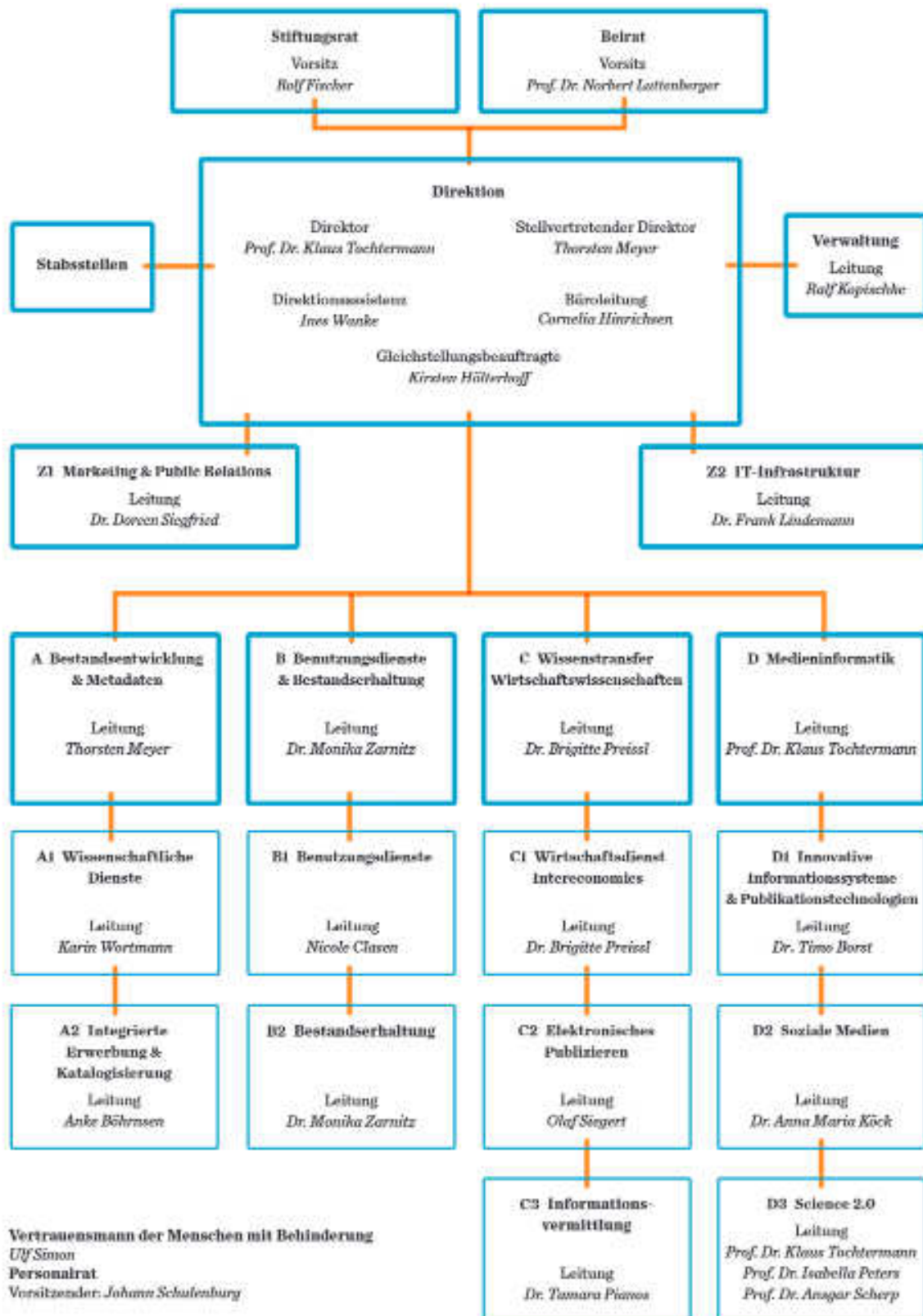


Abb. 12: Organigramm ZBW⁵⁹

⁵⁹ vgl.: ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaftswissenschaften, Homepage, <http://www.zbw.eu/fileadmin/pdf/ueber-uns/organisationsplan.pdf> (12.03.2014)

In der ZB MED ist die Einrichtung der Stabsstelle geplant, aber noch kein genauer Zeitpunkt festgelegt. Hier soll die Durchführung eines integrierten Produkt- und Innovationsmanagements zu den Aufgaben der Stabsstelle gehören. Entscheidungen im Produkt- und Innovationsmanagement trifft ein Leitungsgremium bestehend aus der Direktion und den Programmbereichsleitern. Die ZB MED ist in einer Matrix-Organisation aufgestellt, die jedoch für das Produkt- und Innovationsmanagement, wie in Kapitel 2.5 dargestellt, nicht übernommen werden soll.

4.5.3 Eigene Organisationseinheiten für Produkt-, Innovations- und Projektmanagement (ETH-Bibliothek, TIB)

In der ETH-Bibliothek und der TIB ist das Produkt- und Innovationsmanagement jeweils an zwei Stellen verankert. An der ETH-BIB gibt es einen eigenen Bereich für Innovation und Entwicklung, in dem die Ideenfindung und –bewertung sowie die Überführung in ein zu bearbeitendes Projekt erfolgt. Die Stelle des Innovations- und Produktmanagers ist seit Mai 2014 wieder besetzt, nachdem sie einige Zeit vakant war. Für das Produktmanagement zeichnet sich dagegen der Bereich Kundenservices verantwortlich (vgl. Abb. 13). Entscheidungen werden hier von einem Changeboard getroffen, das aus der Direktion und den Abteilungsleitern besteht.

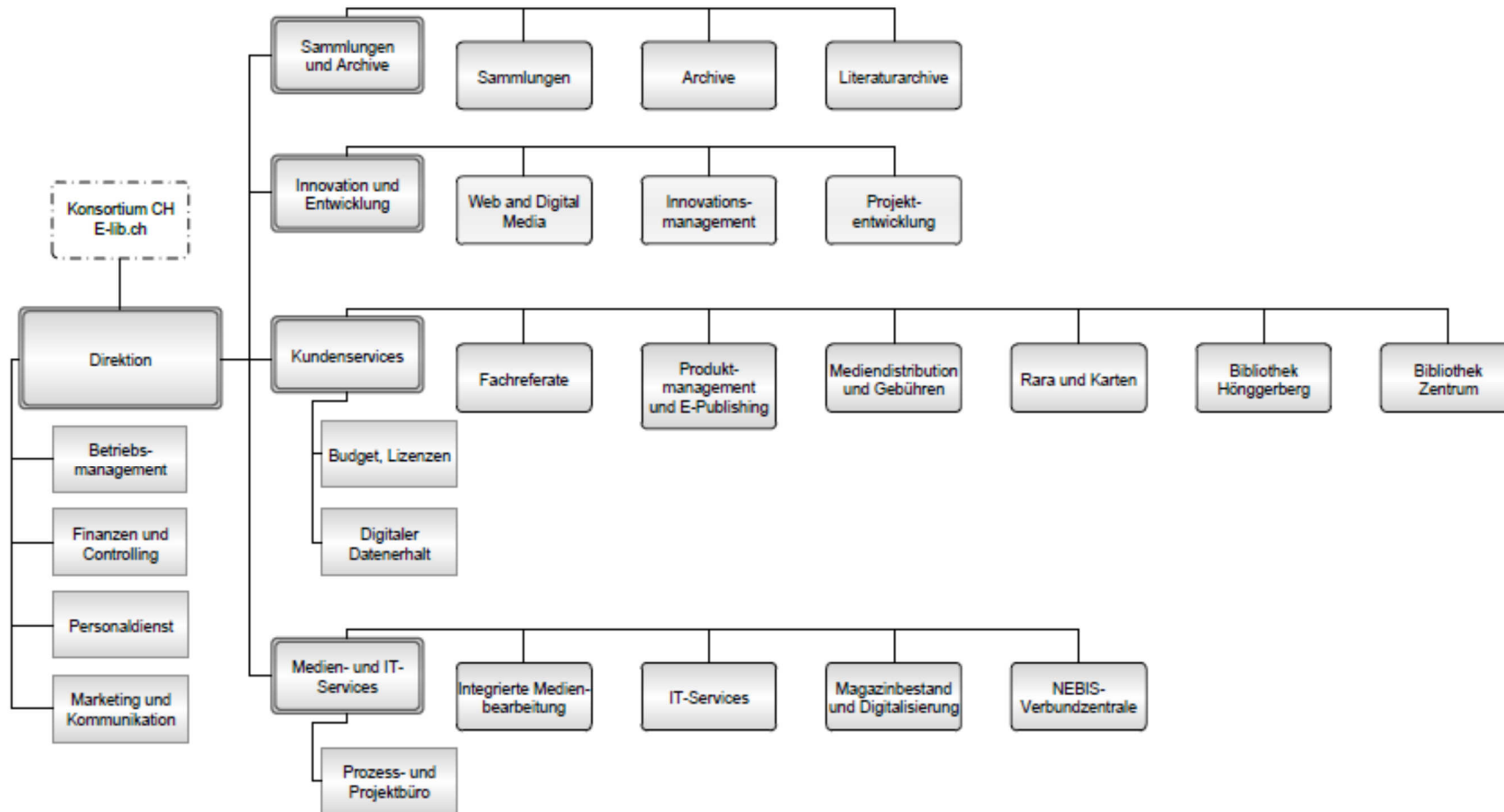


Abb. 13: Organigramm der ETH⁶⁰

⁶⁰ vgl.: ETH Bibliothek, Homepage, <http://www.library.ethz.ch/de/Ueber-uns/Organisation> (14.05.2014)

In der TIB ist das Innovationsmanagement in den Bereich Entwicklung integriert. Das Produktmanagement erfolgt abteilungsübergreifend, soll aber auch schwerpunktmäßig hier verankert werden. Das Projektmanagement ist als Stabsstelle (PMO) aufgebaut, arbeitet aber eng mit der Entwicklung zusammen (vgl. Abb. 14).

Bei dieser Organisationsform ist das Produkt- und Innovationsmanagement in der sog. Linie verankert und mit Weisungsbefugnissen – im Vergleich zur Stabsstelle – und einer Bündelungsfunktion – im Vergleich zur Integration in verschiedene Abteilungen -ausgestattet. Dies ist sicherlich die Form der Verankerung in der Organisation mit dem verbindlichsten Charakter. Dabei zeigt das Modell der ETH BIB durch einen eigenen Bereich in direkter Linie unter der Direktion den besonderen Stellenwert der Innovations- und Entwicklungsabteilung.

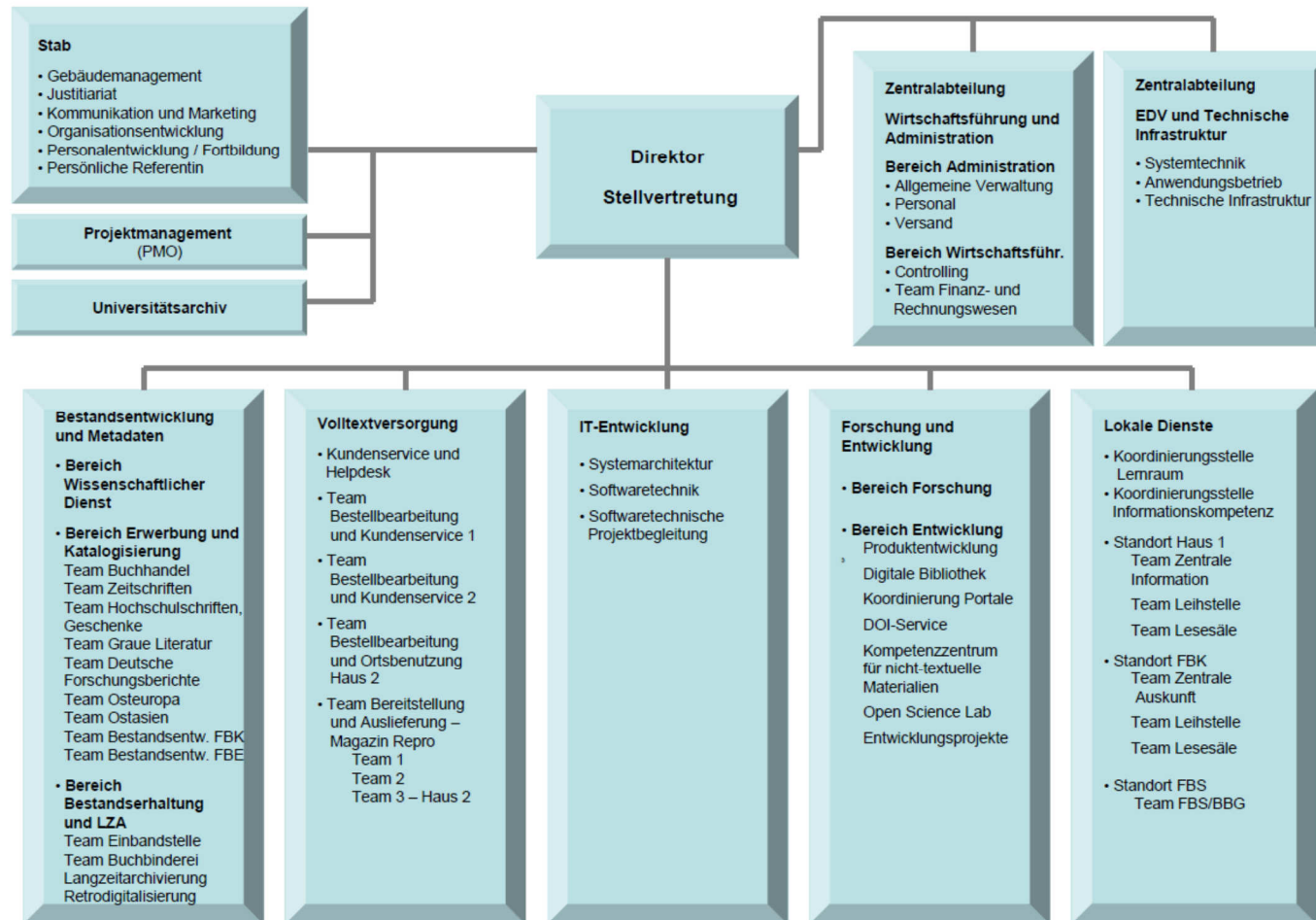


Abb. 14: Organigramm der TIB⁶¹

⁶¹ Das Organigramm wurde der Autorin von der Technischen Informationsbibliothek zur Verfügung gestellt.

4.6 Prozesse für die Umsetzung eines Produkt- und Innovationsmanagements

Im Hinblick auf einen strukturierten Prozess für das Produkt- und Innovationsmanagement gibt es in den Bibliotheken ETH, ZBW, ZB MED und TIB vorgegebene bzw. gewünschte Abläufe, die im Folgenden in einem Überblick skizziert werden. Die einzelnen Prozessschritte im Produktmanagement bzw. Innovationsmanagement werden unter den jeweiligen Kapiteln (4.7 und 4.8) dargestellt.

In der BSB und der SUB Göttingen gibt es (noch) keinen strukturierten Prozess für ein Produkt- und Innovationsmanagement. Während dies in der BSB nicht geplant ist, gibt es in der SUB Göttingen den Wunsch, den Prozess zu etablieren. Erste Ansätze wurden bereits projektbezogen getestet, indem für einzelne Projekte Verantwortliche ernannt wurden, die beispielsweise für vorhandene Produkte die Kundenbeobachtung oder die Kommunikation mit den Kunden übernehmen. Weitere Kompetenzverlagerungen auf Projektleiter bzw. Produktverantwortliche sind aufgrund positiver Erfahrungen geplant.

Nahezu idealtypisch stellt sich der Prozess des sog. Innovations- und Produktmanagements an der ETH-Bibliothek dar. Vergleichbar mit dem in Kapitel 2.2 skizzierten Prozess gliedert sich das Innovations- und Produktmanagement hier in die Schritte:

Innovationsmanagement:

- Ideenmanagement: Ideenfindung, -bewertung, Entscheid,
- Projektmanagement: Ausarbeitung, Projektentscheid, Projektumsetzung.

Produktmanagement:

- Einführung in den Betrieb,
- regelmäßige Bewertung,
- Produktentscheid (Einstellung des Produkts oder Weiterentwicklung).

Die Abbildung zeigt den Prozess im Ablauf mit den jeweiligen Maßnahmen für jeden Schritt. Eingebettet ist der gesamte Prozess in die Strategie der ETH BIB.

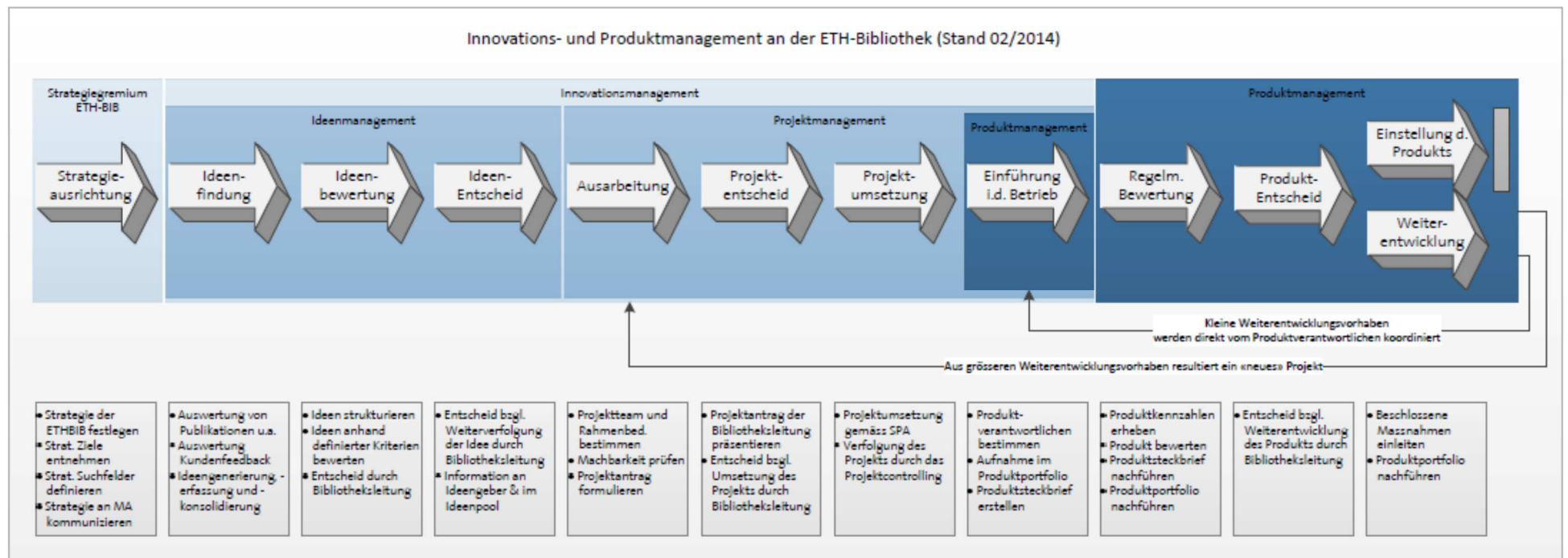


Abb. 15 Innovations- und Produktmanagement an der ETH-Bibliothek (Stand 02/2014)⁶²

⁶² Die Abbildung wurde der Autorin von Frau Lisa Ott zur Verfügung gestellt.

Ein sehr ähnlicher Prozess ist in der ZB MED geplant. Im Überblick gestaltet er sich folgendermaßen:

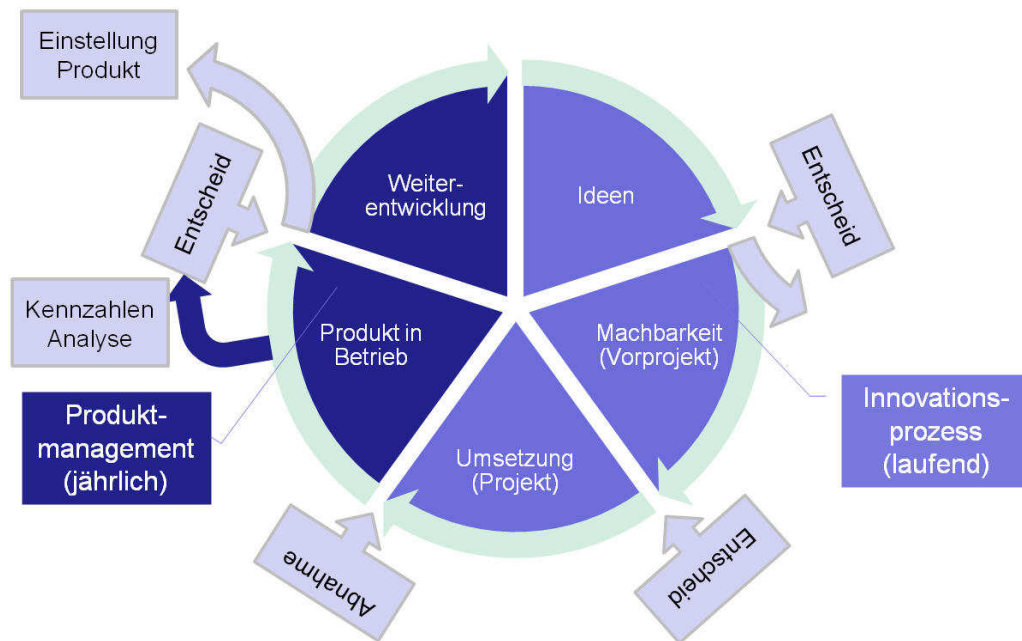


Abb. 16: Prozess des Produkt- und Innovationsmanagement an der ZB MED⁶³

Derzeit befindet sich die ZB MED in der Einführungsphase für das Produkt- und Innovationsmanagement. Zum jetzigen Zeitpunkt steht das Produktmanagement im Vordergrund, so dass zunächst eine Zusammenstellung aller existierenden Produkte, die sog. Produktliste, erstellt wurde. In diese Produktliste sind allerdings auch Projekte aufgenommen worden, d.h. Ideen in unterschiedlichen Stadien ihrer Entwicklung. Sowohl über die bestehenden Produkte als auch über die Produktideen wurde von der Bibliotheksleitung in der sog. Managementrunde hinsichtlich deren Fortbestand bzw. Weiterentwicklung entschieden. Künftig ist angestrebt, diesen Prozess zu entzerren, so dass der oben dargestellte Ablauf eingehalten wird.

Auch in der TIB verfolgt man einen Ansatz, der sich grob in die Prozessschritte Forschung, Entwicklung und Service gliedert. Dabei wird hauptsächlich in der Forschung eine Idee geboren, in der Entwicklung die konzeptionelle Einführung erarbeitet und im Service das Produkt in den operativen Betrieb überführt. Das oben bereits erwähnte Projektmanagement, das in der TIB als Multi-Projektmanagement bezeichnet wird, greift im Schritt „Entwicklung“ in den Prozess ein, so dass über die auszuarbeitenden

⁶³ Die Abbildung wurde der Autorin von der ZB MED zur Verfügung gestellt.

Ideen und ggf. die Überführung in den operativen Betrieb entschieden und die Ressourcen geplant werden können. Entscheidungen werden auf Ebene der Bibliotheksleitung getroffen. Das Multi-Projektmanagement wird künftig auch auf die Schritte Forschung und Services ausgedehnt, da eine Ressourcenverteilung über die gesamte Bibliothek erfolgt.

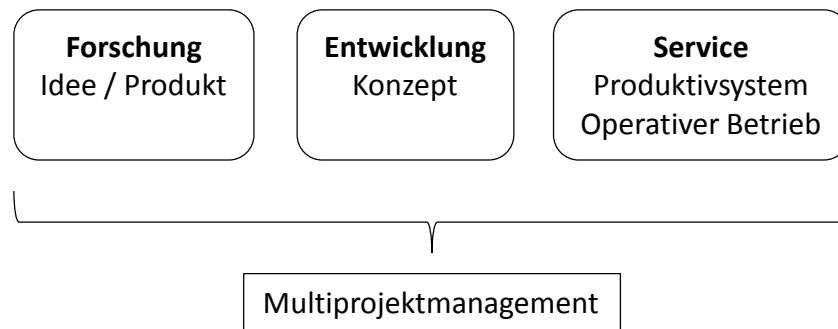


Abb. 17: Produktentwicklung und Multi-Projektmanagement an der TIB⁶⁴

Der aktuelle Prozess des Innovationsmanagements an der ZBW ist mit den zuvor dargestellten weniger vergleichbar. Da hier das Innovationsmanagement gegenüber dem Produktmanagement im Vordergrund steht und die Stabsstelle unterstützenden Charakter hat, wird kein idealtypischer Prozess des Innovationsmanagements verfolgt. Ansatzpunkt ist die sog. Challenge-driven-Innovation, die die Bedürfnisse des Kunden in den Mittelpunkt stellt. Es wird folglich nicht vordergründig nach Ideen gesucht („Idea-driven Innovation“), sondern nach real existierenden Kundenbedürfnissen, die erfüllt werden sollen. Als Beispiel sei hier das Problem genannt, dass das Literaturrechercheportal einer Bibliothek technisch nicht auf dem neuesten Stand ist.

Demnach stellen sich in den beiden unterschiedlichen Ansätzen folgende Fragen:

- **Idea-driven:** „Wie sollten wir unser Portal in Zukunft gestalten? Welches Content-Management-System sollten wir einsetzen?“
- **Challenge-driven:** „Warum ist das Portal wichtig? Welche Kundenbedürfnisse soll es erfüllen, welche Kundenprobleme lösen? Könnten die Kundenbedürfnisse auf anderen Wegen (besser) erfüllt werden? Wie können wir das Bedürfnis unserer Kunden, immer auf dem Laufenden zu sein, in Zukunft erfüllen?“

⁶⁴ Die Abbildung wurde im Rahmen des Expertengesprächs mit Dr. Löwe erstellt.

Gleichwohl sind idealtypische Innovationsprozesse in der ZBW Grundlage des Innovationsmanagement und in der Stabsstelle sehr wohl präsent. Sie werden nur nicht auf das gesamte Haus in dem Sinne übertragen, dass sich alle Mitarbeiter danach richten müssen. Die Führungskräfte, die die Aufgabe haben Ideen und Produkte zu entwickeln, werden mit einem „Werkzeugkoffer“ von der Stabsstelle Innovationsmanagement unterstützt, ohne dass sie sich einem strukturierten, festgelegten Prozess unterwerfen.

Für den Fall, dass sich eine Führungskraft (FK) an die Stabsstelle Innovationsmanagement wendet, um Unterstützung zu erhalten, wird versucht, folgende Fragen gemeinsam zu beantworten:

- Wer ist Challenge-Owner?
- Problemstellung (Zentral für den Erfolg: herausarbeiten, was die wirkliche Challenge ist.)?
- Ziel?
- Zeitlicher Rahmen?
- Verfügbare Ressourcen?
- Bewertungskriterien?
- Evaluatoren?
- Wer soll beteiligt sein?

Im Prozess betrachtet ergibt sich folgender Ablauf:

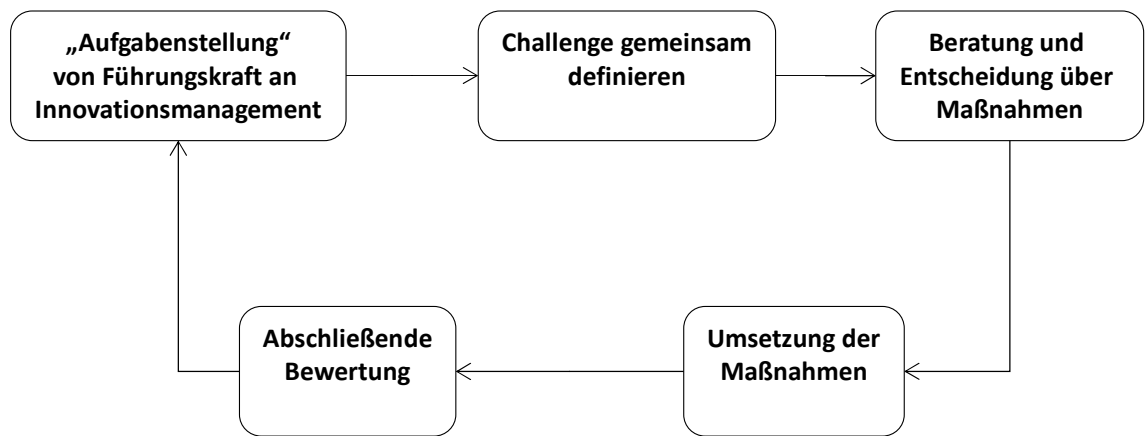


Abb. 18: Prozess des Innovationsmanagements an der ZBW⁶⁵

Deutlich wird, dass es eine Bandbreite von Herangehensweisen an das Thema Produkt- und Innovationsmanagement gibt, die von einem unstrukturierten, eher einzelfallbezogenen Vorgehen bis zu einem stark strukturierten Prozess reichen.

4.7 Produkte und Produktmanagement

Im Bereich des Produktmanagements, der sich mit den bestehenden Produkten, d.h. der „Produktpflege“, beschäftigt, geht es im Wesentlichen um folgende Punkte:

- Definition eines Produkts,
- Produktübersicht im Sinne einer „Produktliste“,
Personelle Zuständigkeit für ein Produkt,
- Erhebung von Kennzahlen zu einem Produkt,
- Analyseinstrumente als Entscheidungshilfen für die Eliminierung, den Fortbestand oder die Weiterentwicklung eines Produkts,
- Zuständigkeit für die Entscheidung über Eliminierung, Fortbestand oder Weiterentwicklung eines Produkts.

4.7.1 Definition eines Produkts

Voraussetzung für das Management von Produkten ist es zu wissen, was die Managementobjekte sind. Die befragten Bibliotheken definieren ein Produkt in der Regel nicht. Lediglich in der ZB MED unterscheidet man

1. „Produkte“, die sich an externe Kundinnen und Kunden wenden,

⁶⁵ Die Abbildung wurde der Autorin von Frau Birgit Fingerle zur Verfügung gestellt.

2. „Vor-Produkte“, die sich an interne Kundinnen und Kunden wenden und in „Produkte“ eingehen (z.B. der Bestand),
3. „Prozesse“ die unterstützend von Querschnittsbereichen wie Verwaltung, IT oder Marketing erbracht werden (z.B. Softwareentwicklung, Kosten-Leistungsrechnung, Erstellung einer Homepage).

Obwohl die anderen Bibliotheken keine Definition in dieser Form festgelegt haben, wird deutlich, dass in der Regel zwischen Produkten, die sich an Kunden richten, und internen Dienstleistungen, die einen Schritt zur Produkterstellung darstellen, unterschieden wird.

4.7.2 Produktliste

Sowohl die ETH-Bibliothek als auch die ZB MED führen eine Produktliste, um einen ständigen Überblick über das Leistungsportfolio zu haben. In der TIB ist dies geplant. In der ETH-Bibliothek gliedert sich die Produktliste in acht kundenbezogene Themenbereiche, u.a. Bereitstellung von digitalen Angeboten. Die ZB MED ordnet die Produkte den strategischen Handlungsfeldern „Recherchieren und Beschaffen“, „Verarbeiten und Organisieren“, „Digitales Publizieren“, „Digitalisieren“ und „Archivieren/Langzeitarchivierung“ zu. Dies hängt damit zusammen, dass die ZB MED sich derzeit in einem Strategiefindungs- und Neuausrichtungsprozess befindet. Der Aufbau eines Produkt- und Innovationsmanagements ist Teil dieses Prozesses. Die strategische Bedeutung des Produkt- und Innovationsmanagements als Weg zur Erreichung strategischer Ziele wird hier nochmals deutlich.

Exemplarisch sei an dieser Stelle der Auszug aus der Produktliste für das Handlungsfeld „Recherchieren und Beschaffen“ dargestellt. Wie oben bereits erwähnt, gibt es in der ZB MED die Besonderheit, dass auch neue Ideen bzw. Projekte in der Liste auftauchen. Da das Produkt- und Innovationsmanagement im laufenden Strategieentwicklungsprozess gerade neu entsteht, hat die ZB MED diesen Weg gewählt.

Tab. 2: Produktliste der ZB MED für das strategische Handlungsfeld „Recherchieren und Beschaffen“⁶⁶

2.1 Handlungsfeld: Recherchieren und Beschaffen
2.1.1 Fachauskunft
2.1.2 train-the-trainer (NEU; <i>ab 1. Quartal 2015</i>)
2.1.3 LOTSE (NEU; <i>Prüfauftrag bis Ende Februar</i>)
2.1.4 Sharing-Plattform (NEU; <i>Prüfauftrag bis Ende März</i>)
2.1.5 Discovery Service (Pilot)
2.1.6 Current Contents / Catalogue Enrichment
2.1.7 Content Beschaffung (Vor-Produkt; <i>Konzept bis April 2014</i>)
2.1.8 Lizenzen
2.1.9 Katalog, Metadaten
2.1.10 Linked Open Data (LOD)
2.1.11 Volltextversorgung (Ortsleihe, Fernleihe, Dokumentlieferung)
2.1.12 Fachrepositorium Lebenswissenschaften (Vor-Produkt)

4.7.3 Personelle Zuständigkeit für ein Produkt

Unabhängig von der Existenz einer Produktliste stellt sich die Frage, wer in der Bibliothek für ein bestimmtes Produkt verantwortlich ist. Zunächst sind dies in allen Bibliotheken die Führungskräfte, d.h. Direktion und Abteilungsleiter. Es gibt jedoch auch die Möglichkeit, Kompetenzen an eine Ebene darunter abzugeben und auf operativer Ebene sog. Produktverantwortliche einzubinden. Dies entspricht der Position eines sog. Produktmanagers wie er in der betriebswirtschaftlichen Literatur bezeichnet wird (vgl. Kapitel 2.1). In der ETH-Bibliothek, der ZB MED und der TIB sowie punktuell in der SUB Göttingen wird diese Vorgehensweise gewählt.

In der ZB MED können die Produktverantwortlichen Führungskräfte oder Mitarbeitende des gehobenen Dienst aus den Programmbereichen oder Querschnittsbereichen sein, die für ein einzelnes Produkt die Produkt- und Prozessverantwortung übernehmen. In der Linie bleiben sie den Leitenden der Programmbereiche oder Querschnittsbereiche unterstellt. Die Programmbereichsleiter haben die Gesamtverantwortung für

⁶⁶ Die Tabelle wurde der Autorin von der ZB MED zur Verfügung gestellt.

Produkte, die in ihren Bereich fallen. Diese bilden sog. Produktgruppen. Die Aufgaben der Produktverantwortlichen sind:

- Erhebung der Nutzungszahlen und sonstiger Kennzahlen für das Produkt,
- Kontrolle der Kosten- und Leistungsrechnung pro Produkt,
- Input aus Kundenfeedback für die Produktentwicklung,
- verantwortliche Gestaltung des Prozesses der Leistungserbringung,
- ggf. Leitung eines Produktteams und operative Verantwortung.

In der ETH-Bibliothek ergibt sich ein ähnliches Aufgabenspektrum:

- Verantwortung für den Betrieb gegenüber den Kunden,
- Kundenbetreuung und –beratung,
- Erhebung vereinbarter Kennzahlen,
- Input aus Kundenfeedback in Produktentwicklung.

Insgesamt ist ein Produktverantwortlicher folglich für den operativen Betrieb eines Produkts zuständig. Neben dem laufenden Betrieb ist auch eine laufende Dokumentation der Kennzahlen zu einem Produkt wesentliche Aufgabe, so dass eine Entscheidungsvorlage für die Bewertung eines Produkts im Hinblick auf die Weiterführung oder –entwicklung bzw. Einstellung der Leistung erstellt werden kann. Diese Entscheidung gehört jedoch nicht zur Aufgabe der Produktverantwortlichen.

Die Einführung dieser Position bedeutet die Schaffung einer Querschnittsfunktion in der ansonsten hierarchischen Linienorganisation. Um die Aufgaben zu erfüllen, muss der Produktverantwortliche abteilungsübergreifend Teams zusammenstellen und ggf. führen. Zumeist müssen bei den Produkten beispielsweise Mitarbeiter aus der IT eingebunden sein, aber auch der Kundenservice oder das Marketing. Dies wiederum bedeutet eine Kompetenzverlagerung nach „unten“ für den Fall, dass die Produktverantwortung z.B. nicht bei einer Abteilungsleitung liegt. Dessen sind sich die Bibliotheken bewusst, wenn sie Produktverantwortliche einsetzen. Die Alternative ist, die Produktverantwortung bei den Führungskräften zu lassen.

4.7.4 Erhebung von Kennzahlen zu einem Produkt

Um ein Produkt hinsichtlich seines Erfolgs bewerten zu können, bietet es sich zur Schaffung einer objektiven Beurteilungsbasis an, Kennzahlen zu erheben. Dabei misst sich der Erfolg in erster Linie an der Nutzung durch die Kunden bzw. an der Bedeutung für den Nutzer. Nicht alle Leistungen einer Bibliothek lassen sich durch die Kundennutzung bewerten. Insbesondere Aufgaben, die aus der „Wahrung des kulturellen Erbes“ oder der „Bildung“ resultieren, wie z.B. die Archivierung, können nicht mit Nutzungszahlen belegt werden. Hier wird deutlich, wie wichtig eine Definition des Begriffs „Produkt“ ist. Der Definition der ZB MED folgend würde die Archivierung als Vorprodukt eingestuft. Produkte, die sich an Kunden richten, können darauf aufsetzen, wie beispielsweise ein Rechercheportal, das die archivierten Dokumente einbindet. Legt man diese Definition zugrunde, macht eine Bewertung durch nutzungsbezogene Kennziffern Sinn.

In der ETH-Bibliothek und der ZB MED werden sog. Produktsteckbriefe bzw. -blätter für jedes einzelne Produkt geführt, die laufend aktualisiert werden. In einem Entwurf der ETH-BIB 2010 sah das Muster für einen Produktsteckbrief folgendermaßen aus⁶⁷:

Tab. 3: Muster eines Projektsteckbriefs in der ETH Bibliothek

Name des Produkts		
Produktverantwortung	Abt.	Person
Definition des Produkts	Konkrete Bestandteile des Produkts	
Kurzbeschreibung		
Kundennutzen	Welches Kundenbedürfnis wird befriedigt?	
Zielgruppe		
Messgröße für Nutzung	Visits, Besucher, Downloads...	
Nutzungszahlen	Vorjahr	Aktuelles Jahr
ggf. weitere Kennzahlen		
Trend	Produktverantwortliche: steigend, bleibt gleich, sinkend	
Aufwand	Einschätzung durch Produktverantwortlichen: Skala 1-10	
Geplante Veränderungen		
Datum		

⁶⁷ Der Mustersteckbrief wurde der Autorin von der ETH Bibliothek zur Verfügung gestellt.

In der ZB MED ist das Produktblatt im Rahmen der Neuausrichtung der Strategie entstanden und enthält daher auch viele strategische Elemente. Diese erste Version des Produktblatts wird sicherlich im Laufe der Zeit auf eine stärker operationale Ebene heruntergebrochen. In der dargestellten Form wurde es verwendet, um nach der Erstellung der Produktliste erstmalig die Produkte detailliert zu dokumentieren.

Tab. 4: Produktsteckbrief ZB MED⁶⁸

Kriterium	Erläuterung
Beschreibung des Produkts	
1. Name des Produktes	<ul style="list-style-type: none"> Ggf. Kurzform und Langform bzw. Bezeichnung nach innen und nach außen
2. Kurzbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenfassung der wichtigsten Punkte auf einen Blick
3. Verantwortliche und Beteiligte	
4. Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> Primäre Zielgruppe⁶⁹ Weitere Zielgruppen
5. Adressiertes Bedürfnis aus der Marktstudie (s. Fußnote 69)	<ul style="list-style-type: none"> Welches Kundenbedürfnis wird von diesem Produkt bedient?⁶⁹ Welche Annahmen für Kundenbedürfnisse liegen dem Produkt zugrunde?
6. Leistungsbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> Welche Leistung wird konkret für die Kundinnen und Kunden (auch interne) erbracht? Wie werden diese Leistungen (aus Sicht der ZB MED) erbracht?
Strategische Positionierung	
7. Wettbewerb	<ul style="list-style-type: none"> Welche Anbieter gibt es für diese Leistung am Markt?

⁶⁸ Das Produktblatt wurde der Autorin von der ZB MED zur Verfügung gestellt.

⁶⁹ Als Grundlage der Strategiefindung hat die ZB MED im 2. Halbjahr 2013 eine sehr umfangreiche Marktstudie durchgeführt, die die relevanten Märkte und Zielgruppen sowie Ansätze für künftige Maßnahmen aufgezeigt hat. Darin wurden auch sog. Kundenbedürfnisse definiert, beispielsweise „recherchieren“ oder „publizieren“.

Kriterium	Erläuterung
	<ul style="list-style-type: none"> • Welche vergleichbaren Produkte gibt es am Markt? • Welches Alleinstellungsmerkmal hat das Produkt?
8. Stärken und Schwächen	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Stärken hat das Produkt? • Welche Schwächen hat das Produkt? • Welche Chancen ergeben sich durch die Förderung dieses Produktes für die ZB MED? • Welche Risiken ergeben sich aus dem Angebot dieses Produktes für die ZB MED? • Welche Rahmenbedingungen sind für dieses Angebot zu beachten? • Welchen Stellenwert hat dieses Produkt im Gesamtangebot der ZB MED?
9. Produktentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Wie ist die Geschichte des Produktes, welche Entwicklungen hat es durchgegangen? • Welche Entwicklungen sind bis 2020 notwendig, wünschenswert oder denkbar? • Welche Ressourcen werden hierfür benötigt?
10.Vernetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Kooperationen und Vernetzungen bestehen bereits? • Welche möglichen Kooperationspartner könnte es für die Weiterentwicklung des Produktes geben? • Welche Partner könnte es für das gemeinsame Angebot des Produktes geben? • Mit welchen Angeboten anderer Anbieter könnte sich das Produkt verbinden lassen?
11.Maßnahmenkatalog	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Maßnahmen sollten bis Mitte 2015 für dieses Produkt umgesetzt werden?
Zahlen, Daten, Fakten	
12.Aufwand & Bedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Aufwand in Vollzeitäquivalenten: Jetzt

Kriterium	Erläuterung
	<ul style="list-style-type: none"> • Bedarfsabschätzung 2020, soweit möglich • Strategische Bedeutung: hoch, mittel, niedrig; jetzt und 2020
13.Kosten	<ul style="list-style-type: none"> • Aufwand zur Erbringung der Leistung • Pro Angebot bzw. Nutzung • Pro Jahr • Im zeitlichen Verlauf • Im Vergleich zu anderen • Kosten-Leistungsrechnung: (direkte, indirekte Kosten; Gemeinkosten etc.) • Erträge aus der Leistungserbringung
14.Nutzung	<ul style="list-style-type: none"> • Umfang der Nutzung des Produkts • Weitere Kennzahlen

4.7.5 Analyseinstrumente für die Produktentscheidung

Im Anschluss an die Produktbetrachtung stellt sich die Frage, was mit einem Produkt künftig geschehen soll. Wird es eingestellt, bleibt es in aktueller Form bestehen oder soll es weiterentwickelt werden?

In der ETH-Bibliothek und der ZB MED sollen diese Fragen jährlich beantwortet werden. Während dies in der ETH-Bibliothek bereits ein etablierter Prozess ist, soll er in der ZB MED erst eingeführt werden. In den anderen Bibliotheken werden diese Fragen zwar gestellt, fließen jedoch nicht in einen strukturierten, turnusmäßig wiederkehrenden Prozess ein.

Auf welcher Grundlage die Fragen beantwortet werden, ist in den Bibliotheken ebenfalls unterschiedlich. In der ZB MED erfolgte die Entscheidung im Rahmen der Strategieumorientierung auf der Basis der Produktblätter. Hieraus leitete die Bibliotheksleitung ab, welche Produkte geprüft, weitergeführt, weiterentwickelt oder neu entwickelt werden sollen. Die getroffenen Entscheidungen sind beispielhaft der Tab. 2 zu entnehmen.

Methodisch gesehen stecken in dem Produktblatt der ZB MED eine Wettbewerbsanalyse sowie eine SWOT-Analyse. Diese wurden zwar in diesem ersten Schritt zur

Entwicklung des Produktblatts im Rahmen der Strategieneuentwicklung lediglich aus der Einschätzung der jeweiligen Produktverantwortlichen heraus durchgeführt. Künftig steckt in diesen Methoden jedoch die Chance einer kontinuierlichen, aus einer Marktbeobachtung heraus vorgenommenen Analyse und Bewertung.

Die ETH-Bibliothek nutzt die sog. Produkt-Portfolio-Analyse als Basis zur Entscheidungsfindung, deren Erstellung in der Verantwortung des Innovations- und Produktmanagers liegt. Diese Methode wird im Folgenden detaillierter dargestellt. In den anderen Bibliotheken bildet kein Produktblatt oder ein weiteres Analyseinstrument die Entscheidungsgrundlage.

Das Prinzip einer Portfolio-Analyse wurde bereits in Kapitel 2.4.2 skizziert, so dass an dieser Stelle lediglich auf die Besonderheiten in der Anwendung für das Produktmanagement in der ETH-Bibliothek eingegangen wird.

Ausgangspunkt war hier, dass eine grafische Darstellung der Zahlen aus den Produktblättern gesucht wurde, die dem Management auf einen Blick eine Übersicht über die Attraktivität von Produkten gibt. Als geeignet wurde die sog. Boston Consulting Matrix eingestuft, wobei sich die Frage stellte, wie sie auf die eigenen Bedürfnisse angepasst werden kann und welche Kriterien auf den Achsen abgetragen werden sollten. An der ETH-Bibliothek hat man sich entschieden anstelle des Marktanteils auf der x-Achse die „Nachfrage“ einzusetzen und auf der y-Achse statt des Marktwachstums den „Trend“. Beide Kriterien wurden in Skalen eingeteilt. Die Nutzungszahlen der Nachfrage (aus dem Produktblatt) gliedern sich durch einen Schlüssel von 1-10 und der Trend anhand einer Bewertung durch die Produktverantwortlichen der Bibliothek von 1-5. Die Größe der sich daraus ergebenden Punkte für jedes Produkt repräsentiert den Aufwand von Personal und Finanzmitteln (statt des Umsatzes in der ursprünglichen Matrix), der ebenfalls in eine Skala von 1-10 eingeteilt wurde. Beispielhaft ergibt sich daraus folgende Produkt-Matrix:

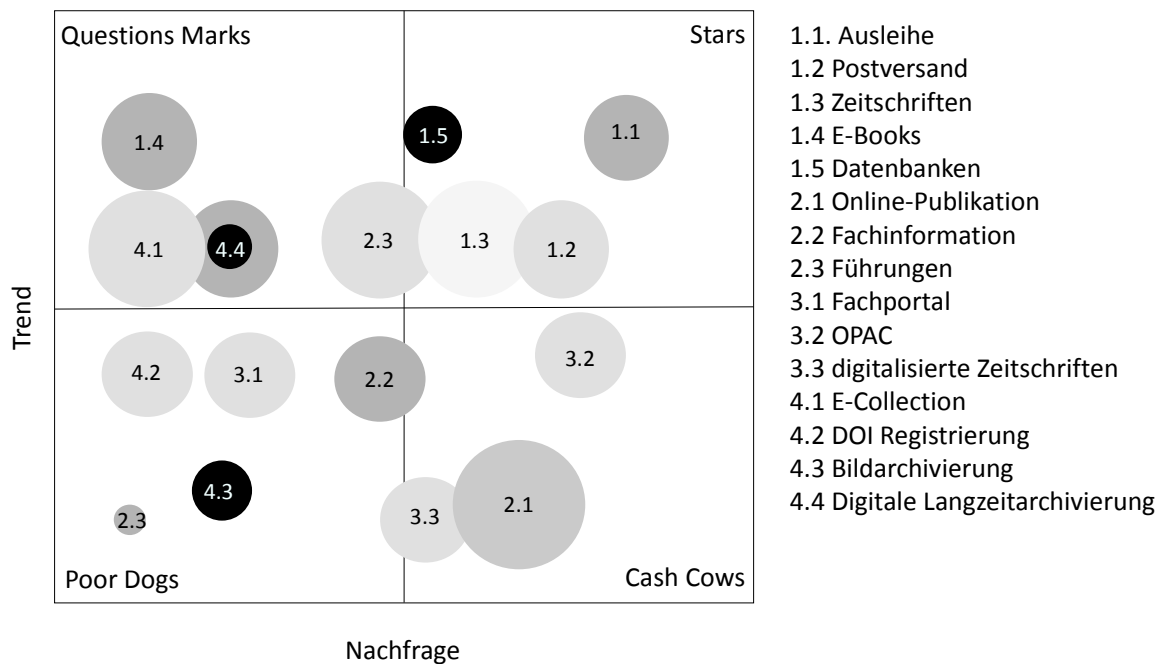


Abb. 19: Verhältnis von Nachfrage und Trend zu den Kosten an der ETH-Bibliothek 2010⁷⁰

Wird dieses Produkt-Portfolio jährlich erstellt, lässt sich die Veränderung eines Produkts im Zeitverlauf überprüfen. Neben der Betrachtung des Status Quo ermöglicht der Vergleich nochmals deutlichere Entscheidungshilfen. An der ETH-Bibliothek wurde der Vergleich durchgeführt und es ergaben sich folgende Produktkategorien:

- Produkte mit steigender Nachfrage und steigenden Trend,
- Produkte mit steigender Nachfrage und sinkenden Trend,
- Produkte mit sinkender Nachfrage und sinkenden Trend.

Mit dieser Analysemethode wird ein Überblick über die Kategorisierung der Produkte erreicht. Zumindest bei den Produkten mit sinkender Nachfrage und sinkenden Trend im Zeitverlauf wird deutlich, dass über eine Eliminierung nachgedacht werden muss. Des Weiteren berücksichtigt die in der ETH-Bibliothek angewendete Variante der Portfolioanalyse drei wichtige Kriterien der Produktbeschreibung: Nachfrage, Trend, Aufwand. Andererseits birgt jede modellhaft schematische Darstellung die Gefahr weitere Faktoren für die Entscheidungsfindung außer Acht zu lassen, in diesem Fall beispielsweise den Wettbewerb und das Vernetzungspotenzial über Kooperationen, die in

⁷⁰ In Anlehnung an: Rudolf Mumenthaler: Innovations- und Produktmanagement an einer Hochschulbibliothek am Beispiel der ETH Zürich Bibliothek, 2010, http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2010/856/pdf/Mumenthaler_Innovation_Produktmanagement.pdf (19.04.2014), S. 25

der der ZB MED in die Entscheidungsfindung einbezogen werden. Daher scheint eine Kombination von Analysemethoden wie eine Wettbewerbs- und SWOT-Analyse plus Portfolioanalyse eine Möglichkeit, eine breite Entscheidungsbasis zu schaffen.

Bei allem methodisch Wünschenswerten sollte jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass die Personalkapazitäten in einer Bibliothek begrenzt sind und auch die notwendigen Qualifikationen für solche Analysemethoden bei Mitarbeitern, die nicht in Leitungsfunktionen sind, oftmals erst ausgebildet werden müssen. Daher ist darauf zu achten, die Mitarbeiter zeitlich und methodisch nicht zu überfordern. Beispielsweise kann man sich stark auf Einschätzungen der Produktverantwortlichen stützen, ohne eine komplette Markttransparenz zu verlangen.

4.7.6 Zuständigkeit für die Produktentscheidung

Durchgängig ist es bei den Bibliotheken so, dass die Entscheidungen über ein Produkt auf Leitungsebene gefällt werden. Dies kann sich auf die Direktion beschränken wie bei der BSB oder Leitungsgremien betreffen wie bei der ETH-Bibliothek oder der ZB MED.

Das heißt: es gibt eine klare Rollenteilung zwischen der Entscheidungsvorbereitung durch die Produktverantwortlichen und/oder den Produktmanager und der Bibliotheksleitung als Entscheidungsträger.

4.8 Innovationen und Innovationsmanagement

Die Punkte, die für Innovationen und Innovationsmanagement relevant sind, sind folgende:

- Definition Innovation für die Bibliothek,
- Ideengewinnung,
- Bewertung von Ideen,
- Ideenumsetzung und Markteinführung.

4.8.1 Definition Innovation

Wie bei dem Begriff „Produkt“ erscheint es auch für den Begriff „Innovation“ sinnvoll, im Rahmen eines Innovationsmanagements zu wissen, worüber man spricht.

Eine bibliotheksspezifische, für die eigene Institution geltende Definition existiert lediglich in der ETH-Bibliothek. Demnach lässt sich eine Innovation mit folgenden Kriterien umschreiben:

- Die Bibliothek ist „early adopter“, d.h. eine existierende Idee wird für die Bibliothek angewendet, sie muss nicht unbedingt neu erfunden sein.
- Die Idee sollte neu für das Bibliothekswesen sein.
- Sie sollte dem Kunden nutzen.
- Sie soll technisch auf dem neuesten Stand sein.
- Sie soll die Attraktivität der Bibliothek erhöhen.

Auch wenn die anderen Bibliotheken keine explizite Definition von Innovation festgeschrieben haben, wird der Gedanke des „early adopters“ zumeist ebenfalls verfolgt. Das heißt, dass die Neuartigkeit einer Idee oder eines Services für eine Bibliothek im Vordergrund steht. Meist werden technologische Entwicklungen oder Trends aus anderen Bereichen übernommen und ein eigener Service darauf aufgesetzt. Beispiel ist hier das Mobile Computing, im Zuge dessen Bibliotheken eigene Apps bzw. Anwendungen für ihre Services erstellt haben.

Die BSB beschreibt einen innovativen Service weiterhin dahingehend, dass er von den Nutzern angenommen werden oder neue Nutzer generieren soll. Hier steht die Kundensicht deutlich im Vordergrund.

4.8.2 Ideengewinnung

Ein wichtiger Aspekt der Voraussetzung für die Ideengewinnung liegt darin, den Mitarbeitern die entsprechende Arbeitszeit einzuräumen, die dafür notwendig ist. Eine Quantifizierung wurde hierfür jedoch nicht genannt. Dieser Punkt ist beispielsweise in der BSB sehr wichtig, da man sich hier darauf stützt, dass die Mitarbeiter eigenmotiviert Ideen entwickeln und vorantreiben, ohne einen strukturierten Prozess dafür aufzusetzen.

Bereits zum Standard für die Generierung von Ideen gehört, dass Mitarbeiter Fachliteratur, Fachzeitschriften, Newsletter, Blogs oder sonstige Quellen regelmäßig lesen. Auch der Besuch von Tagungen, Konferenzen oder Fortbildungsveranstaltungen erfolgt regelmäßig. Hierbei ist immer die Frage, wie die Teilnahme eines Einzelnen für die ge-

samte Bibliothek nutzbar gemacht werden kann. Die ETH-Bibliothek hat daher ein Formblatt entwickelt, das der Teilnehmer im Nachhinein ausfüllen muss. Darzustellen ist auf diesem Formblatt unter anderem auch, wie das Vermittelte für die Bibliothek nutzbar gemacht werden kann.

Eine weitere Möglichkeit, die Mitarbeiter als Quelle für Ideen zu aktivieren, ist eine Form eines Ideenpools oder des Vorschlagswesens einzurichten. In der SUB Göttingen gibt es hierfür einen sog. Innovationsfond, an den die Mitarbeiter Anträge stellen können. Auch die ETH-Bibliothek hat einen Ideenpool. Wichtig hierbei ist die Motivation der Mitarbeiter, sich zu beteiligen. Die entsteht dadurch, dass die Mitarbeiter ausführlich darüber informiert werden, wie sie sich beteiligen können und wie mit den Ideen umgegangen wird. Ein transparenter Prozess, der offen legt, ob eine Idee aufgegriffen und weiterentwickelt oder – begründet - abgelehnt wird, ist bei der Nutzung einer solchen Form der Mitarbeiterbeteiligung elementar.

Von den Bibliotheken unterschiedlich bewertet werden Formen des sog. Open Innovation. Open Innovation ist eine nach außen gerichtete Methode, die Interne und Externe einbindet.⁷¹ Die meisten Bibliotheken suchen das Kunden-Feedback über Befragungen, Gruppendiskussionen oder Einzelgespräche. Auch explizite Methoden des Open Innovation wurden eingesetzt, beispielsweise Ideenwettbewerbe oder Lead-User-Workshops. Hier ist die ZBW einer der Vorreiterinnen gewesen. Auf der anderen Seite wird z.B. von der BSB die Meinung vertreten, dass durch die Frage an Nutzer, wo ihre Wünsche liegen, keine wirklichen Innovationen entstehen. Das Zitat "If we only asked faculty and students what they wanted, we would quickly end up with the best 19th century library in North America"⁷² soll dies verdeutlichen.

Ebenfalls kontrovers gesehen wird die Frage, ob die Ideenfindung durch einen systematisierten Prozess gesteuert werden soll bzw. kann. Während die BSB der Meinung ist, dass Innovationsentwicklung kein regelgeleitetes, prozessual planbares, institutionalisierbares Geschehen ist, wird in den anderen Bibliotheken versucht, die Ideenfindung methodisch zu unterstützen. Beispiel hierfür ist der sog. Technologieradar, der von der ETH-Bibliothek, der Zukunftswerkstatt und der FH Potsdam ins Leben gerufen

⁷¹ vgl. Georgy, Mumenthaler: Praxis Innovationsmanagement, S. 328

⁷² vgl. David F. Kohl: Is Steve Jobs a Role Model for Librarians. In: Journal of Academic Librarianship, 2010, S. 191

wurde. Hier wurden Suchfelder für Innovationen, z.B. Internet, Soziale Netzwerke, Bibliotheken oder IT allgemein, definiert und die Trends zeitlich in „Aktuell“ und „Zukunft“ eingeordnet. Der Technologieradar sollte auf Basis von Web-2.0-Tools wie Blogs, aktuelle und zukünftige Kommunikations- und Medientechnologien identifizieren und hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Kultur- und Wissensvermittlung analysieren. Das Projekt ist zwischenzeitlich eingestellt, aber es zeigt die gewünschte Herangehensweise an das Thema Ideenfindung.

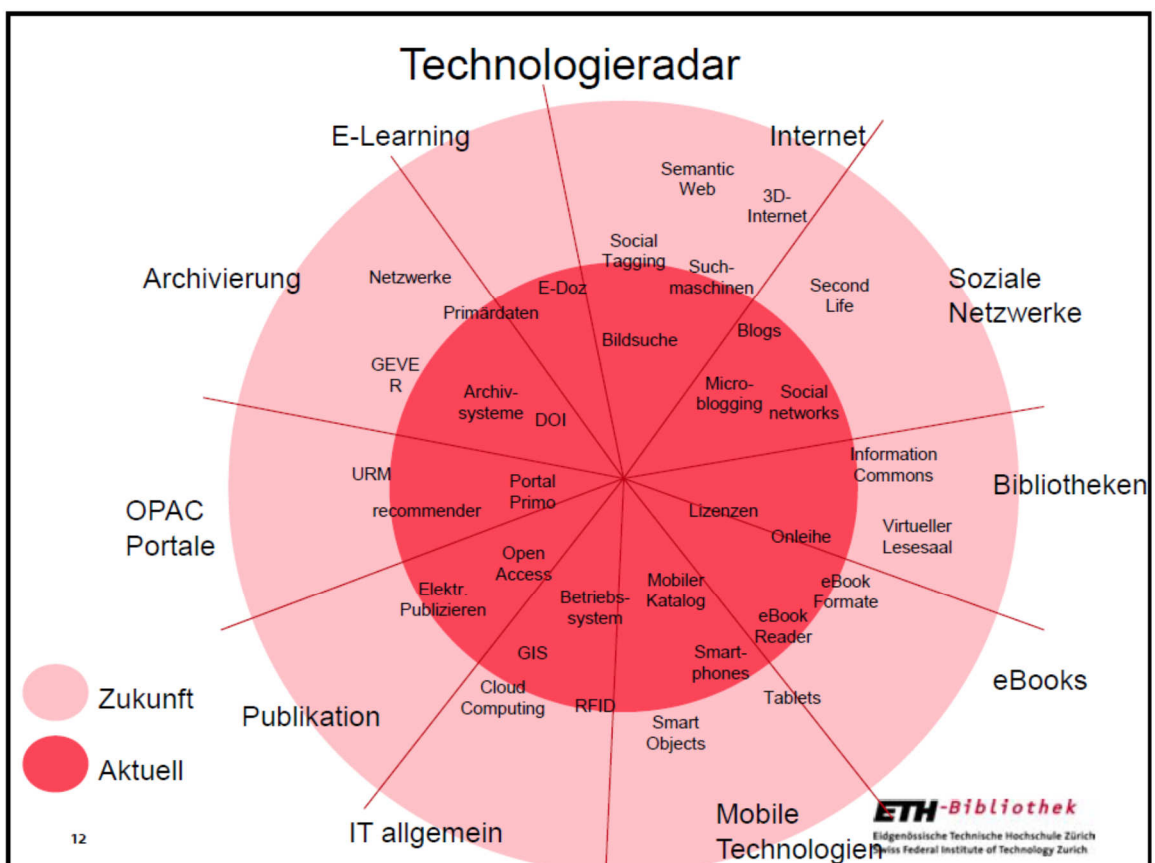


Abb. 20: Technologieradar der ETH Bibliothek, der Zukunftswerkstatt und der FH Potsdam⁷³

Das Monitoring von Trends und Entwicklungen wird auch in der TIB eingesetzt. Daneben setzt die TIB auch auf die Eigenentwicklung von Ideen und hat mit dem Open Science Lab Anfang 2013 eine eigene experimentelle Ideenschmiede ins Leben gerufen. Hier sollen neuartige Webanwendungen für Forscher und Forscherinnen in enger Abstimmung mit überregionalen Benutzer-Communities erprobt und (weiter-) ent-

⁷³ vgl. Mumenthaler (a): Innovations- und Produktmanagement an einer Hochschulbibliothek am Beispiel der ETH Zürich Bibliothek, S. 12

wickelt werden. Alle Ergebnisse sollen schnell öffentlich zugänglich gemacht werden, auch dann, wenn es sich um vorläufige oder experimentelle Anwendungen handelt. Das Lab strebt vielfältige Kooperationen mit anderen Interessierten (einzelnen Softwareentwicklern, Verlagen, Bibliotheken etc.) an und will Drittmittel für neue Entwicklungen einwerben.⁷⁴

4.8.3 Ideenbewertung

Nach der Ideenfindung müssen die Ideen bewertet werden. Dies erfolgt in der ETH-Bibliothek nach zuvor definierten Kriterien. Diese umfassen beispielsweise die Frage, inwieweit eine Idee strategiekonform ist und welchen Teil der Strategie sie betrifft. Auch in der BSB, der ZBW und der ZB MED ist dies ein wesentliches Kriterium, Ideen zu bewerten. Weiter heruntergebrochen, sollte eine Idee für mindestens eine der Zielgruppen der Bibliothek relevant sein, die potenziell auch Bedarf für den angedachten neuen Service hat. Des Weiteren ist ein Punkt der Ideenbeurteilung, wie viele Ressourcen durch eine Ausarbeitung bzw. Umsetzung einer Idee gebunden werden würden. Insgesamt scheint die Ideenbewertung, abgesehen von der ETH-Bibliothek, eher noch unstrukturiert angegangen zu werden. Entscheidungen über die Ausarbeitung bzw. Fortführung von Ideen werden generell auf Leitungsebene getroffen.

4.8.4 Umsetzung und Markteinführung

Ist die Entscheidung über die Weiterverfolgung einer Idee gefallen, wird sie in der Regel in ein Projekt überführt. Auch hierbei gibt es wiederum unterschiedliche Herangehensweisen in den Bibliotheken. In der ETH-Bibliothek und der TIB sind hierfür festgelegte Strukturen angelegt, indem eine zuständige Stelle die Aufgaben des Projektmanagements übernimmt. Die ETH-Bibliothek verfügt über ein Projektbüro (20% eines Vollzeitäquivalents), das für die Projektmanagement-Methode verantwortlich ist. In den Projekten selber sind die jeweiligen Projektleiter/innen allerdings für das Projektmanagement verantwortlich, werden jedoch vom Projektbüro bei Bedarf methodisch unterstützt.

⁷⁴ vgl. Technische Informationsbibliothek, Homepage, <http://blogs.tib.eu/wp/tib/2012/12/20/forscherinnen-gemeinsam-neue-wege-im-web-eroeffnen-das-open-science-lab-der-tib-hannover/> (20.02.2014)

In der TIB wird dies vom sog. Multiprojektmanagement übernommen. Hier werden der Projektstand, die benötigten Ressourcen, Entscheidungen über die Projektfortsetzung, etc. dokumentiert, aber der Prozess auch unterstützt und vorangetrieben, beispielsweise indem ein genauer Projektplan eingefordert wird. Das Projektbüro (PB) der ETH-Bibliothek dagegen trifft keine Entscheidungen über die Fortführung von Projekten, verwaltet keine Ressourcen und fordert keine Projektpläne ein. Das Projektbüro verantwortet die Projektmanagement-Methode, stellt quartalsweise ein Projekt Controlling her und stellt den Projekten die IT-Infrastruktur zur Verfügung. In den Fortgang der Projekte greift das Projektbüro an der ETH-Bibliothek nicht ein. Dafür sind die Steuerungsgremien der einzelnen Projekte zuständig (Auftraggeber, Steuerungsausschuss, usw.).

In der Regel sind auch diejenigen Mitarbeiter, die eine Idee eingebracht haben, an der Projektumsetzung beteiligt. Sie gehören zum Projektteam oder übernehmen die Projektleitung. In der ETH-Bibliothek gibt es für die Projektleitungsfunktion Projektmanager, die für diese Aufgabe aus den Abteilungen abgestellt werden. Sie überführen Projektergebnisse dann auch als Produkte in den Betrieb und übergeben sie an Produktverantwortliche. Die Projektteammitarbeiter rekrutieren sich aus der „normalen“ Organisation.

In allen Bibliotheken sind Drittmittelprojekte ein Weg, um Projektideen umzusetzen. In der SUB Göttingen ist die Übertragung der Forschungsergebnisse auf die Services der Bibliothek – wie bereits dargestellt – jedoch zweitrangig.

In der ZB MED sollen Drittmittel künftig gezielt akquiriert werden, um Ideen umzusetzen. Parallel dazu werden aktuell bereits durch Eigenmittel und Stellenneubesetzungen Projektumsetzungen vorangetrieben.

Generell stellt sich die Frage, wo die Ressourcen für Projekte und neue Produkte herkommen. Zu lösen ist diese Frage aus Sicht der meisten Bibliotheken durch ein integriertes Produkt- und Innovationsmanagement, das durch die regelmäßige Überprüfung von Produkten und den damit verbundenen Wegfall von Services Kapazitäten freisetzt und eine Umschichtung von Ressourcen ermöglicht.

4.9 Zusammenfassung der Ergebnisse

Aus der Literaturrecherche und aus der Analyse und Bewertung der betrachteten Fallbeispiele lassen sich für die wissenschaftlichen Bibliotheken im deutschsprachigen Raum im Hinblick auf ein integriertes Produkt- und Innovationsmanagement folgende Ergebnisse zusammenfassen.

- Deutlich wurden zunächst einige kontroverse Standpunkte im Hinblick auf die Herangehensweise an ein Produkt- und Innovationsmanagement. Dies betrifft in erster Linie den Gegensatz einer sehr strukturierten, planenden Herangehensweise, wie sie in der ETH-Bibliothek praktiziert wird, und der Idee, dass Innovationen generisch, aus der Organisation heraus entstehen, wie die BSB sie verfolgt. Innovationen können in einer Bibliothek somit auch unabhängig von einem Managementprozess entstehen. An einer Stelle in der Bibliothek sollte das Know How über den strukturierten Prozess eines Produkt- und Innovationsmanagements jedoch vorhanden sein, so dass dieses Wissen abgerufen werden kann. Das heißt: es ist hilfreich, wenn an einer Stelle der Bibliothek jemand die „Innovationsbrille“ auf hat und bei Produktweiter- oder -neuentwicklungen unterstützend tätig werden kann.
- Innovationen und Produktentwicklungen müssen auf Leitungsebene akzeptiert und gefördert werden.
- Wichtige Rahmenbedingung für Innovationen ist eine innovationsfreundliche Arbeitsumgebung für den Mitarbeitenden, die sich besonders darin ausdrückt, dass den Mitarbeitern Zeit und Experimentierraum für Ideen eingeräumt wird.
- Eine entscheidende Rolle für die Innovationskraft einer Bibliothek spielt die Personalentwicklungspolitik. Die Rekrutierung aktiver, innovationsfreudiger Mitarbeitender ist ein wichtiger Faktor für die Entwicklung von Innovationen. Dabei sind Mitarbeitende mit einem Hintergrund aus dem IT-Bereich besonders wichtig. Deren Rekrutierung fällt im öffentlichen Sektor aufgrund der zumeist besseren Verdienstmöglichkeiten in der freien Wirtschaft besonders schwer. Daher spielt es für diese Mitarbeiter eine wichtige Rolle, viele Freiräume für die Ideenentwicklung zu haben.

- Einer innovations- und projektorientierten Arbeitsweise stehen in den Bibliotheken die zumeist stark hierarchisch aufgebauten Organisationsstrukturen entgegen. Produktentwicklungen bzw. Innovationen entstehenden in der Regel in Projekten, die querschnittsorientiert bearbeitet werden müssen. Dies betrifft sowohl die inhaltlichen Aufgaben als auch die beteiligten Personen. Neben der hierarchischen Gliederung einer Bibliothek müssen sich folglich querschnittsorientierte Organisationsstrukturen ausbilden. Dies geht einher mit einer Kompetenzverlagerung von der Führungsebene auf Personen, die mit Produktentwicklungen bzw. Produkten befasst sind. Erfolgt diese Kompetenzverlagerung nicht, ist der Koordinations- und Abstimmungsbedarf auf Führungsebene enorm hoch.
- Ein Produkt- und Innovationsmanagement erfordert neben der Bereitschaft der Kompetenzverlagerung auch die Fähigkeit und den Willen, Produkte und Ideen zu eliminieren, wenn sie nicht (mehr) in das strategische Profil der Bibliothek passen bzw. der Erfolg beim Kunden nicht mehr gegeben ist. Dies ist in einer Kultur des „Bewahrens“, wie sie in einer Bibliothek oftmals gegeben ist, ein schwieriger Prozess.

Insgesamt scheint ein planvoller Umgang mit Produkten und Innovationen, gepaart mit der Schaffung innovationsfreundlicher Rahmenbedingungen, einer entsprechenden Personalentwicklungspolitik und querschnittsorientierten Organisationsstrukturen der Ein- und Durchführung eines Produkt- und Innovationsmanagements den Weg zu bereiten.

5. Konzept für die Ein- und Durchführung eines Produkt- und Innovationsmanagements an einer wissenschaftlichen Bibliothek

Im folgenden Kapitel soll auf der Basis der dargestellten theoretischen Grundlagen für ein Produkt- und Innovationsmanagement sowie den vorhandenen Erfahrungen aus Bibliotheken im deutschsprachigen Raum ein Konzept für die Ein- und Durchführung eines solchen Prozesses erarbeitet werden. Das Konzept wird dabei Schritt für Schritt entwickelt und greift die Aspekte der personellen Verantwortung für einzelne Aufgabenbereiche, den zeitlichen Rhythmus ihrer Abfolge sowie die organisatorische Verankerung des Produkt- und Innovationsmanagements auf. Dem vorgeschaltet werden die Voraussetzungen für die Einführung eines Produkt- und Innovationsmanagements erläutert sowie die organisatorischen und Entscheidungsstrukturen dargestellt, um die Rahmenbedingungen für den Prozess aufzustellen.

5.1. Voraussetzungen für die Einführung eines Produkt- und Innovationsmanagements

Aus dem bisher Dargestellten ergeben sich einige zentrale Punkte, die wissenschaftliche Bibliotheken bedenken sollten, wenn es um die Überlegung geht, ein Produkt- und Innovationsmanagement einzuführen.

- **Akzeptanz und Förderung auf Leitungsebene**

Direktion und Führungskräfte müssen ein Produkt- und Innovationsmanagement initiieren, unterstützen und bereit sein, in dem Prozess die relevanten Entscheidungen zu treffen.

- **Ziele eines Produkt- und Innovationsmanagements definieren**

Vor Einführung eines Produkt- und Innovationsmanagements sollten die damit verbundenen Ziele definiert werden. Diese ordnen sich in der Regel den Gesamtstrategischen Zielen unter, da das Produkt- und Innovationsmanagement ein Weg zur Erreichung strategischer Ziele ist. Sinnvolle Ziele sind beispielsweise die Steuerung der Ressourcen, Steigerung der Kundennähe, Datengewinnung zur Schaffung einer besseren Entscheidungsgrundlage über Produkte oder die Qualitätssicherung von Produkten (vgl. Kapitel 4.4).

- **Produkt- und Innovationsmanagement ist ein strukturierter Prozess mit entsprechenden personellen Einsatz**

Produkt- und Innovationsmanagement ist ein Managementprozess, d.h. ein planvoller, strukturierter Prozess, der eine personelle Zuständigkeit benötigt. Idealerweise laufen die Fäden bei einer Person zusammen, die eine Koordinierungs- und Unterstützungsfunktion für den Prozess innehat, der sog. Produkt- und Innovationsmanager. Dies entspricht nicht der Bezeichnung aus der betriebswirtschaftlichen Lehre, wo der Produktmanager für ein einzelnes Produkt zuständig ist. Dies sind in dem hier skizzierten Aufbau die sog. Produktverantwortlichen, die in Kapitel 4 bereits erwähnt wurden. Es werden folglich viele Mitarbeiter in diesen Prozess eingebunden werden müssen, was zumindest zu Beginn zu einem Mehraufwand führen wird. Von der Bibliotheksleitung ist folglich zunächst zu überlegen, ob die Bibliothek sich diesen personellen „Umbau“ leisten kann bzw. sich leisten will.

- **Querschnittsorientierte Strukturen in hierarchischer Organisationsstruktur**

Durch eine projekt- und produktbezogene Arbeitsweise wird in den zumeist hierarchisch aufgebauten Bibliotheken eine querschnittsorientierte Arbeitsweise und Struktur notwendig. Dies äußert sich bereits darin, dass der Produkt- und Innovationsmanager neben seiner Koordinierungsfunktion auch eine Kontrollfunktion hat, um Produkte und Innovationen in der Bibliothek voranzutreiben. Dies erfordert die Bereitschaft zur Transparenz aller anderen Verantwortlichen. Auf operativer Ebene müssen darüber hinaus Verantwortliche einbezogen werden, die sich um den operativen Betrieb der Produkte kümmern („Produktverantwortliche“). Es ist in den zumeist sehr hierarchisch aufgebauten Bibliotheken folglich eine Bereitschaft zu Kompetenzverlagerungen nach unten notwendig. Dieser Aspekt wird im Kapitel 5.2 noch näher ausgeführt.

- **Produkt- und Innovationsmanagement hat Einfluss auf die Personalentwicklung**

Einhergehend mit der Kompetenzverlagerung besteht voraussichtlich auch ein Schulungs- und Weiterbildungsbedarf bei den neu in die Verantwortung genommenen Mitarbeitern in Bezug auf die Aufgaben im Rahmen eines Produkt- und Innovationsmanagements. Hinzu kommt, dass insgesamt eine Bereitschaft

bestehen muss, Raum und damit auch Arbeitszeit für innovatives Denken im Sinne einer innovationsfreundlichen Arbeitsumgebung einzuräumen. Ideen lassen sich strukturieren und managen, aber ihre Entstehung nicht. Eine wichtige Grundlage hierfür ist die Bereitstellung vorhandenen Wissens im Rahmen eines Wissensmanagements, das allen Mitarbeitern offen steht. Ein weiterer Aspekt, der Einfluss auf die Personalentwicklung hat, ist, dass Innovationen im heutigen Wettbewerbsumfeld in der Regel nur mit Informationstechnologie-Kenntnissen umgesetzt werden können. Gerade Mitarbeiter mit diesem beruflichen Hintergrund sind jedoch in Bibliotheken bzw. im öffentlichen Dienst insgesamt u.a. aufgrund der Entgeltkonditionen im Vergleich zur Privatwirtschaft schwer zu finden bzw. zu binden. Andere Faktoren, wie beispielsweise die bereits erwähnten Freiräume oder auch interessante Aufgabenfelder, spielen bei der Personalsuche und –bindung daher eine wichtige Rolle.

5.2 Organisatorische und Entscheidungsstrukturen im Produkt- und Innovationsmanagement

In der Frage, wie das Produkt- und Innovationsmanagement in die Organisation integriert werden soll, gibt es zwei umsetzbare Alternativen für Bibliotheken:

- die Einrichtung einer Stabsstelle oder
- die Schaffung einer eigenen Abteilung in der Linienorganisation.

Die in Unternehmen oft praktizierte Matrixorganisation des Produktmanagements (vgl. Kapitel 2.5.4) scheidet für Bibliotheken aus, da hierfür ein Umbau bzw. ein hoher Bedeutungsverlust der Abteilungen bzw. Programmbereiche notwendig wäre, der mit den Vorgaben für Bibliotheken als öffentliche Einrichtungen nicht vereinbar ist. Beispielsweise müssen sich die Budgetplanungen auf Programmbereiche beziehen.

Beide genannten Varianten sollten durch ein Projektmanagement ergänzt werden, das wiederum als Stabsstelle angelegt sein kann. Das Konzept der Stabsstellen setzt allerdings eine starke Unterstützung der Leitungsebene voraus, d.h. die fehlende Weisungsbefugnis des Stabsstelleninhabers muss durch eine enge Abstimmung mit der Leitung und eine darauf folgende Umsetzung von Ergebnissen durch die Leitung wett gemacht werden.

In beiden Varianten der organisatorischen Umsetzung eines Produkt- und Innovationsmanagements wird die Stelle eines sog. Produkt- und Innovationsmanagers geschaffen, der eine Koordinations-, Kontroll- und Unterstützungsfunktion hat. Verbunden mit einer neuen Organisationseinheit „Produkt- und Innovationsmanagement“ in der Struktur ist die bereits mehrfach erwähnte Kompetenz- und Aufgabenverlagerung „nach unten“ durch die Schaffung der Funktion „Produktverantwortlicher“ und der Projektteams im Rahmen des Innovationsmanagement- bzw. des Produktentwicklungsprozesses. Während die Position des Produkt- und Innovationsmanagers neu geschaffen wird, bekommen sowohl die Bibliotheksleitung und Führungsriege - die ein Leitungsgremium innerhalb des Prozesses bilden - als auch die Ebene darunter neue Aufgaben im Rahmen des Managementprozesses. Dies hat folglich nichts mit einer neuen organisatorischen Struktur, sondern mit einer neuen „Philosophie“ der Aufgabenverteilung innerhalb einer Bibliothek zu tun. Da sich die Produktverantwortlichen aus der dritten oder vierten Hierarchieebene rekrutieren, wird ihnen im Vergleich zu ihren vorherigen Aufgaben mehr Entscheidungsspielraum gegeben. Die Aufgabenverteilung innerhalb des Produkt- und Innovationsmanagements soll dies verdeutlichen.

Tab. 5: Aufgabenverteilung der Verantwortlichen im Produkt- und Innovationsmanagement

Direktion und Abteilungsleitungen („Lenkungsgremium“)	Produkt- und Innovationsmanager	Produktverantwortliche
<ul style="list-style-type: none"> • Produkt-, Projekt- und Ideenbewertung • Entscheidungen über Produkte, Ideen und Projekte 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenführung der Produktblätter zur Produktliste • Aufbereitung der Kennzahlen für gewählte Analysemethoden (SWOT, Produkt-Portfolio-Analyse, Lebenszyklusanalyse) 	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung Produktblatt • Kennzahlen erheben • Kundenfeedback einholen, Marktbeobachtung • Produktblatt nachführen • Steuerung des technischen Betriebs (Gewährleistung des technischen Betriebs; Input für

Direktion und Abteilungsleitungen („Lenkungsremium“)	Produkt- und Innovationsmanager	Produktverantwortliche
	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbereitung der Produkt- und Ideenbewertung • Unterstützung und Kontrolle der Produktverantwortlichen • Entscheidungsvorbereitungen für die Direktion und Führungskräfte 	technische Produktentwicklung)

Gleiches gilt, wenn im Rahmen des Projektmanagements Ideen oder Produkte weiterentwickelt werden. Die entstehenden Projektteams setzen sich voraussichtlich abteilungsübergreifend zusammen, so dass unterschiedliche Vorgesetzte zuständig sind. Diese in alle Entscheidungen einzubinden, erfordert einen sehr hohen Aufwand, so dass Entscheidungskompetenzen an den Projektleiter und die Teammitglieder abgegeben werden sollten.

Neben der Kompetenzverlagerung nach unten wird durch die Produkt- oder Projektteams eine querschnittsorientierte Struktur geschaffen, die ebenfalls die hierarchische Gliederung und Befugnisse aufweicht, indem Entscheidungen im Team getroffen und umgesetzt werden. Eine Information der Führungsebenen bleibt davon letztlich jedoch unbenommen. Unabhängig bzw. parallel zu der organisatorischen Einbindung des Produkt- und Innovationsmanagements bilden sich eigene Entscheidungsstrukturen in diesem Prozess aus.

Die folgende Abbildung zeigt die Entscheidungsstrukturen, die in einem Produkt- und Innovationsmanagement – unabhängig von der Organisationsstruktur - etabliert werden sollten, auf den verschiedenen Ebenen.

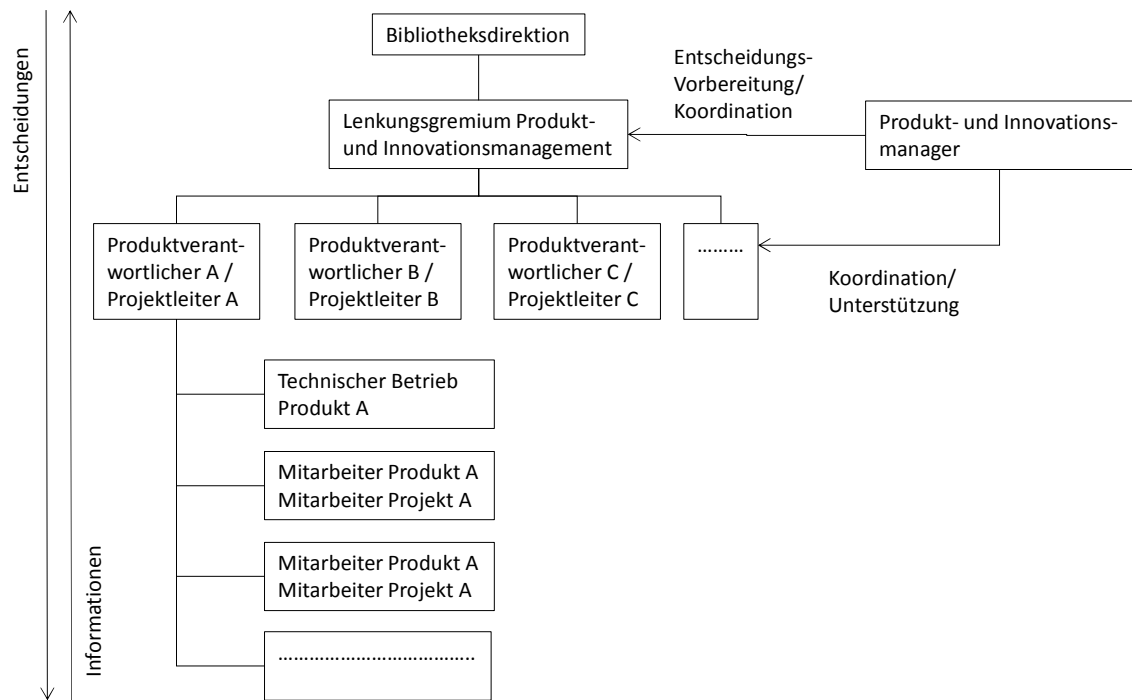


Abb. 21: Entscheidungsstrukturen innerhalb des Produkt- und Innovationsmanagements

Ein Lenkungsgremium trifft die relevanten Entscheidungen im Hinblick auf Produkte und Ideen. Die Entscheidungen werden vom Produkt- und Innovationsmanager vorbereitet. Gleichzeitig unterstützt der Produkt- und Innovationsmanager die Produkt- und Projektverantwortlichen und koordiniert den gesamten Prozess, indem Informationen von unten nach oben und Entscheidungen von oben nach unten transportiert werden. Die Produkt- und Projektverantwortlichen tragen die Verantwortung für ihr jeweiliges Produkt oder Projekt in inhaltlicher, technischer und organisatorischer Hinsicht.

5.3 Der Prozess im Überblick

Bevor die einzelnen Schritte zur Ein- und Durchführung eines Produkt- und Innovationsmanagements erläutert werden, soll Abb. 22 einen Überblick über den gesamten Prozess geben. Dabei wird davon ausgegangen, dass der Managementprozess neu eingeführt wird. Darin berücksichtigt werden: Prozessschritt, die damit verbundenen Aufgaben bzw. Tätigkeiten und die personelle Zuständigkeit. Fett gekennzeichnet sind die Aufgaben bzw. Tätigkeiten, die bei einer Einführung des Produkt- und Innovationsmanagements erst- bzw. einmalig erfolgen müssen.

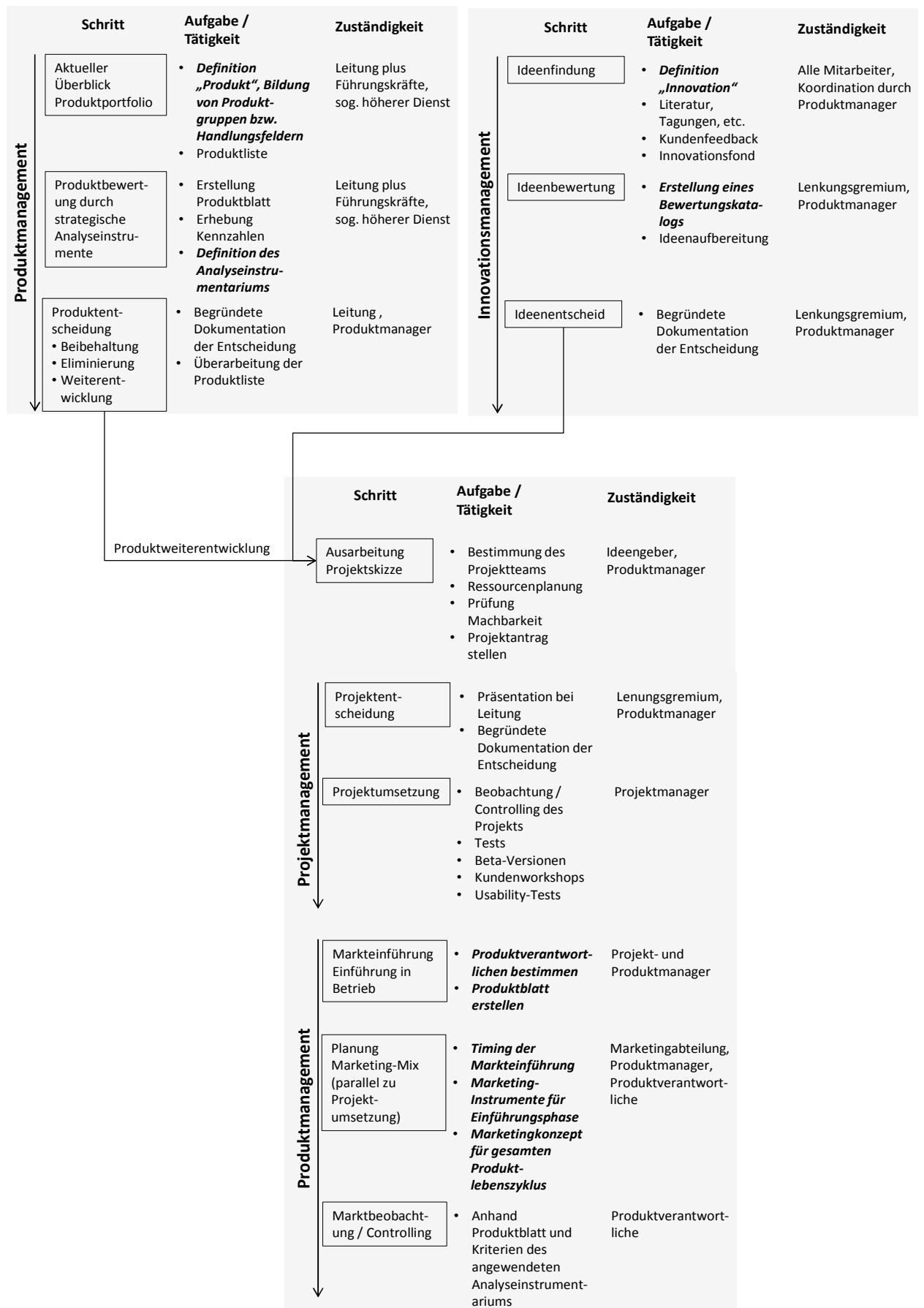


Abb. 22: Der Prozess des Produkt- und Innovationsmanagements in einer Bibliothek

Im Folgenden werden die einzelnen Schritte näher erläutert, mit konkreten Vorschlägen und ggf. mit Beispielen unterlegt.

5.3.1 Definition Produkt

Zu Beginn des Prozesses muss sich eine Bibliothek zunächst einen Überblick über die aktuell angebotenen Produkte verschaffen. Voraussetzung hierfür wiederum ist, zu wissen, was als Produkt definiert wird. Hier ist eine Abgrenzung eines Produkts, das sich an den Kunden wendet, zu einem Vor-Produkt bzw. einem internen Produkt, das als Vorleistung zur Produkterstellung dient, sinnvoll.

Dies leitet sich bereits aus der in Kapitel 3.1 dargestellten Definition von Informationsdienstleistungen ab: sie sind immateriell und lassen sich nur in der Interaktion mit dem Kunden erbringen.⁷⁵ Die Bedeutung der Kundenkomponente für ein Produkt im Rahmen eines Produktmanagements begründet sich darüber hinaus darin, dass ein Produktmanagement dann sinnvoll ist, wenn mit unterschiedlichen Produkten unterschiedliche Märkte bzw. Marktsegmente bearbeitet werden können und eine spezialisierte Vorgehensweise die Vermarktung verbessert (vgl. Kapitel 2.1).

Die Herausforderung beim Produktmanagement in Bibliotheken besteht im Hinblick auf die Produkte folglich daraus, sinnvolle, abgrenzbare Produkte bzw. Produktgruppen zu definieren, für die ein Produktmanagement effektiv durchgeführt werden kann.

Ein Produkt in einer Bibliothek im Rahmen des Produkt- und Innovationsmanagements definiert sich demnach folgendermaßen:

Das Produkt einer Bibliothek ist eine Informationsdienstleistung für einen Kunden, der sich einer bestimmten Zielgruppe zuordnen lässt. Das Ergebnis einer Informationsdienstleistung (= Produkt) entsteht durch die direkte Interaktion mit dem Kunden.

Damit fallen interne Produkte wie der gedruckte und digitale Bestand sowie reine technische Lösungen wie Software nicht unter den Produktbegriff.

⁷⁵ vgl. Georgy, Schade: Marketing für Bibliotheken – Implikationen aus dem Non-Profit und Dienstleistungsmarketing, S. 11

5.3.2 Aktuelles Produktportfolio

Nach der Identifikation der relevanten Produkte wird eine sog. strukturierte Produktliste erstellt. Strukturierungskriterien können Ziel- oder Handlungsfelder aus der übergeordneten Strategie sein. Das Beispiel der ZB MED zeigt dieses Vorgehen (vgl. Kapitel 4.7.2). Eine andere Möglichkeit ist die Bildung von Produktgruppen, die sich am Leistungs- bzw. Produktspektrum der Bibliothek orientiert.

Ein Beispiel aus dem Bereich der öffentlichen Bibliotheken, hier der städtischen Bibliotheken Dresden, soll die Bildung von Produktgruppen verdeutlichen. Der hier als Produktplan bezeichnete Produktkatalog entstand im Zuge einer Entwicklung, die eine Outputsteuerung über Produkte im Rahmen einer Verwaltungsreform versuchte.⁷⁶

Tab. 6: Produktplan Städtische Bibliotheken Dresden⁷⁷

Produktgruppe	Produkte
Medienbereitstellung	<ul style="list-style-type: none">• Auswahl und Beschaffung von Medien• Erschließung und ausleihfertige Bearbeitung von Medien• Präsentation und Pflege des Medienbestandes
Mediennutzung	<ul style="list-style-type: none">• Ausleihe von Medien• Mediennutzung in der Bibliothek• Leihverkehr
Information, Beratung, weitere Serviceangebote	<ul style="list-style-type: none">• Medienauskünfte und Beratungsgespräche• Bürger- und Stadtteilinformation• Weitere Serviceangebote
Öffentlichkeitsarbeit	<ul style="list-style-type: none">• Bibliothekspräsentationen• Bibliotheksführungen• Veranstaltungen/Ausstellungen

⁷⁶ vgl. Arend Fleming: Produktorientiertes Management in Bibliotheken. Internationales Netzwerk Öffentlicher Bibliotheken, 1997, hier: S. 33-34

⁷⁷ ebenda, S. 34

Die Produktliste soll erstmalig von der Bibliotheksleitung in Zusammenarbeit mit den fachlich zuständigen Abteilungsleitungen, dem sog. höheren Dienst (in Deutschland), erarbeitet werden. Ihre Pflege obliegt dem Produktmanager in Zusammenarbeit mit den leitenden Personen.

Mindestens einmal jährlich soll die Produktliste aktualisiert werden, ggf. auch häufiger, wenn Produkte wegfallen oder weiterentwickelt werden.

5.3.3 Produktbewertung

Dieser Schritt teilt sich in zwei Aspekte: als Grundlage für eine Bewertung müssen zunächst Bewertungskriterien bzw. Kennziffern zu einem Produkt ermittelt und zusammengetragen werden. In einem nächsten Schritt können die Kennzahlen dann im Rahmen von Analyseverfahren verarbeitet werden, die wiederum die Basis für eine Bewertung der Produkte liefern.

Um den Prozess der Erfassung von Kriterien zu systematisieren, bietet es sich an, dem Beispiel der ETH BIB bzw. der ZB MED zu folgen und für jedes Produkt ein sog. Produktblatt zu erstellen. Beispiele der beiden Bibliotheken wurden in Kapitel 4.7.4 bereits vorgestellt.

Folgende Aspekte sollte ein Produktblatt in jedem Fall enthalten:

1. Deskriptiver Teil (z.B. Produktbeschreibung, Zielgruppe, personelle Verantwortlichkeiten),
2. Kundenbezogene Nutzungszahlen (z.B. Besucherzahlen, Downloadraten, Bestellzahlen der Dokumentlieferung, etc.),
3. Relevante Wettbewerber,
4. Stärken und Schwächen in Bezug zum Wettbewerb bzw. zum Markt (Chancen und Risiken); eine rein bibliotheksinterne Betrachtung ist zu vermeiden bzw. kann nur ein Ausgangspunkt sein, da eine Bibliothek sich im Wettbewerb mit anderen Anbietern von Informationsdienstleistungen befindet.
5. Zukunftsbezogene Einschätzungen (z.B. Trend in Bezug auf Bedeutung für die Kunden oder auf die strategische Bedeutung).

Die konkret zu definierenden Kriterien hängen davon ab, welche strategischen Analyseinstrumente als Bewertungsgrundlage herangezogen werden. Die SWOT-Analyse

und die Produkt-Portfolioanalyse wurden als Beispiele für den Einsatz in Bibliotheken bereits in Kapitel 4 vorgestellt. Darüber hinaus zeigt auch die Lebenszyklusanalyse eine hohe Anwendbarkeit für Bibliotheken, da das Kriterium „Absatz“ des ursprünglichen Modells leicht durch eine relevante Nutzungszahl wie „Klicks“, Downloads oder andere Zugriffszahlen ersetzt werden kann. Bei kostenpflichtigen Produkten wie der Dokumentlieferung kann auch der Absatz bzw. Umsatz als Kennzahl beibehalten werden. Zieht man die drei Analyseinstrumente heran, müssen folglich auch die entsprechenden Kennzahlen erhoben werden:

- SWOT-Analyse: Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen eines Produktes, woraus in erster Linie die Wettbewerbsvor- und -nachteile abgeleitet werden müssen, um ein Produkt bewerten zu können. In der ZB MED wurden hierfür umfangreiche Kundenbefragungen im Rahmen einer Markt- und Zielgruppenanalyse durchgeführt, die die Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken einzelner Produktbereiche erfasst haben. Darüber hinaus wurde mit den Führungskräften ein Workshop durchgeführt, in dem über Kreativitätstechniken die Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen ermittelt worden sind. Der Einsatz von Marktforschungsinstrumenten wie Kundenbefragungen oder –workshops bzw. interne Maßnahmen sind zu planen und der dafür notwendige Aufwand einzukalkulieren.
- Lebenszyklusanalyse: nutzungsbezogene Kennziffern oder Absatz/Umsatz bei kostenpflichtigen Produkten
- Produkt-Portfolioanalyse nach der Boston-Consulting-Group: Äquivalente für das Marktwachstum und den relativen Marktanteil; in der ETH BIB wurden hierfür eine Trendeinschätzung der Produktverantwortlichen auf einer Skala von 1-5 für das Marktwachstum und Nutzungszahlen auf einer Skala von 1-10 für den relativen Marktanteil eingesetzt. Die Größe der sich daraus ergebenden Punkte für die Produkte im Portfolio repräsentiert den Aufwand von Personal und Finanzmitteln (vgl. Kapitel 4.7.5).

Im Rahmen des Produkt- und Innovationsmanagements für eine Bibliothek bietet es sich an, den Aufwand für die Erhebung von Kennziffern generell bzw. für den Einsatz der Analyseinstrumente gering und die Erhebungsmethoden einfach zu halten. Die

Befragung der eigenen Mitarbeiter oder das Zurückgreifen auf ohnehin existierende Statistiken, die eventuell nur angepasst werden müssen, bieten hier gute Ansatzpunkte. Hier kommen beispielsweise Webanalyse-Tools in Frage, die Nutzungszahlen von Online-Services bereitstellen, oder Zahlen der Dokumentlieferung, der digitalen Auskunft, etc.

Das Produktblatt sollte mindestens einmal jährlich betrachtet und ggf. angepasst werden. Dies gilt auch für die eingesetzten Analyseinstrumente, so dass allein hierdurch die hierfür relevanten Kennzahlen aktualisiert werden müssen. Die Erstellung des Produktblatts liegt in der Verantwortung des jeweils Produktverantwortlichen. Die Anwendung der Analyseinstrumente als zusammenführende Aufgabe sollte in der Hand des Produktmanagers liegen.

5.3.4 Produktentscheidung

Auf der Grundlage der Produktblätter und Analyseergebnisse muss entschieden werden, wie mit einem Produkt weiter umgegangen wird: wird es in der Form beibehalten, soll es weiterentwickelt werden oder wird es abgeschafft? Letztere Option ist vor allem vor dem Hintergrund der begrenzten Ressourcen wichtig. Neue Produkte in das Portfolio aufzunehmen, wie es schwerpunktmäßig Aufgabe des Innovationsmanagements ist, erfordert Ressourcen, die an anderer Stelle freigesetzt oder geschaffen werden müssen. Daher sollte das Produkt-Portfolio auch bereinigt, nicht nur neue Produkte aufgelegt werden. Insbesondere die Anwendung der Lebenszyklusanalyse und/oder der Produkt-Portfolioanalyse liefern für zu eliminierende Produkte Hinweise.

Die Produktentscheidungen sollten ebenfalls jährlich durch die Bibliotheksleitung oder ein Lenkungsgremium im Rahmen des Produkt- und Innovationsmanagements fallen.

Ist die Entscheidung zur Weiterentwicklung eines Produktes gefallen, wird eine Projektskizze ausgearbeitet. Da auch neue Ideen ausgearbeitet werden müssen, wird zunächst der Weg des Innovationsmanagements skizziert, bevor die beiden Prozesse im Rahmen des Projektmanagements zusammenstoßen und der Schritt der Projektskizze dargestellt wird.

5.3.5 Definition Produktinnovation

Analog zur Definition eines Produktes, sollte eine Bibliothek vor Beginn des Innovationsprozesses bzw. der Ideengewinnung den Begriff „Innovation“ definieren. Eine bibliotheksspezifische Definition von Innovation ist daher notwendig. Hierbei wird auf die Produktinnovation abgezielt, eine interne Prozessinnovation ist hier nicht eingeschlossen.

Im Grunde muss jede Bibliothek für sich eine Definition erarbeiten. Jedoch soll hier auf der Grundlage des Innovationsbegriffs der ETH-Bibliothek eine Definition auf bibliotheksübergreifender Basis erstellt werden.

Für die ETH-Bibliothek wird

„ein Produkt oder eine Dienstleistung als innovativ angesehen, wenn sie in der vorliegenden Form in der Schweiz oder im Bibliothekswesen allgemein noch nicht eingesetzt wurde oder noch nicht weit verbreitet ist. Damit definiert sich die Bibliothek nicht als „First Mover“, sondern als „Early Adopter“, d.h. sie gehört nach den eigentlichen Innovatoren zu den Ersten, die neue Ideen und Innovationen aufgreifen und auf die eigene Einrichtung anpassen.“⁷⁸

Die Definition der ETH-Bibliothek soll hier noch um zwei Aspekte erweitert werden: eine Innovation muss in die strategische Ausrichtung der Bibliothek passen und zumindest für eine Zielgruppe relevant und neu sein.

Demnach wird Innovation für wissenschaftliche Bibliotheken folgendermaßen definiert:

Ein Produkt wird als innovativ angesehen, wenn es in der vorliegenden Form im räumlichen Wirkungsgebiet der Bibliothek oder im Bibliothekswesen allgemein neuartig ist. Neben dem Kriterium der Neuartigkeit muss eine Innovation sich auch in die bibliothekseigene Strategie einpassen und für mindestens eine Zielgruppe der Bibliothek relevant sein.

5.3.6 Ideengewinnung

Die Ideengewinnung, um zu Innovationen zu gelangen, bietet grundsätzlich zwei Ansatzpunkte: die Ideensammlung aus vorhandenen Informationsquellen, d.h. die Suche und Sichtung beispielsweise von Literatur, und die Ideengenerierung, d.h. die „Erfin-

⁷⁸ vgl. Georgy, Mumenthaler: Praxis Innovationsmanagement, S. 321

„dung“ von gänzlich Neuem, in der Regel durch Kreativitätsprozesse bzw. –methoden.⁷⁹ Abb. 23 gibt einen Überblick über Quellen und Methoden der Ideengewinnung und ihre Bedeutung für die Ideensammlung und -generierung.

++ hohe Relevanz vorhanden + Relevanz vorhanden - keine Relevanz vorhanden			Ideengewinnung	
			Ideensammlung	Ideen- generierung
Informationsquellen	externe	Veröffentlichungen	++	-
		Tagungen	++	+
		Konkurrenzanalysen (Benchmarks)	++	+
		Kooperationspartner	+	-
		Gremien (z.B. von Verbänden, Universitäten, Forschungsgemeinschaften)	++	+
		Kunden	++	++
	interne	Mitarbeiter	+	++
		Positions- und Strategiepapiere	++	-
Kreativitätsmethoden	Brainstorming		-	++
	Brainwriting		-	++
	Morphologie		+	++
	Synektik		+	++
Weitere Methoden	Marktforschung		++	+
	Experten-Workshops		++	++
	Explorative Gespräche		++	+
	Vorschlagswesen/Ideenwettbewerbe		+	+

Abb. 23: Quellen und Methoden der Ideengewinnung⁸⁰

⁷⁹ vgl. Dietmar Vahs, Ralf Burmester: Innovationsmanagement – von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, 2005, hier: S. 141-142

Erster Ansatz- und auch ein Schwerpunkt der Ideengewinnung in Bibliotheken ist die Ideensammlung durch externe Quellen. Viele Mitarbeiter lesen regelmäßig Fachliteratur, Newsletter, News aus Mailinglisten, etc. oder besuchen Fachtagungen oder Kongresse. Das hieraus generierte Wissen bzw. die Ideen müssen in die Bibliothek getragen werden. Eine Möglichkeit der ETH-Bibliothek wurde bereits vorgestellt, indem jeder Mitarbeiter nach dem Besuch einer Fachveranstaltung ein Formblatt ausfüllt und wichtige Ergebnisse dokumentiert. Dies weist auf die Aufgabe des Wissensmanagements im Rahmen des Innovationsmanagements hin.

Eine weitere wichtige Ideenquelle sind die Mitarbeiter als eigene Ideengeber, eventuell auf der Grundlage externer Quellen. Hier spielen Kreativitätstechniken eine Rolle, um Ideen zu Tage zu fördern. Sie werden in Bibliotheken bisher eher wenig eingesetzt, stellen jedoch eine wenig aufwendige Methode der Ideengenerierung dar. Zu nennen ist hier beispielsweise die Technik des „Brainstorming“ in einer Gruppe. Dies ist ein Verfahren durch Sammeln spontaner Einfälle der Mitarbeiter Lösungen oder Ideen zu finden.

Immer wieder werden in Bibliotheken auch ein internes Vorschlagswesen oder Ideenwettbewerbe etabliert. Um das Potenzial dieses Instruments richtig nutzen zu können, sollte folgendes beachtet werden:

- Eine Unterstützung durch die Bibliotheksleitung ist notwendig.
- Es sollte eine schnelle Rückmeldung über einen Vorschlag durch die bewertende Stelle gegeben werden.
- Das Überprüfungs- und Bewertungssystem für eingebrachte Ideen sollte nachvollziehbar, flexible und transparent sein.⁸¹

An der ETH-Bibliothek wurde beispielsweise ein interner Blog eingerichtet, der sog. Ideenpool. Alle Mitarbeiter können hier Beiträge einreichen und aus allen eingereichten Ideen wird am Jahresende die „Idee des Jahres“ über ein Voting gekürt. Die eingegangenen Ideen werden vom Produkt- und Innovationsmanager aufbereitet und an-

⁸⁰ in Anlehnung an: Vahs, Burmester: Innovationsmanagement – von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, S. 147

⁸¹ vgl. Vahs, Burmester: Innovationsmanagement – von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung. S. 179

hand definierter Kriterien vorbewertet.⁸² Die verwendeten Kriterien werden im folgenden Kapitel 5.2.7 im Rahmen der Ideenbewertung erläutert.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Ideengewinnung in einer Bibliothek in einem ersten Schritt weitgehend durch die Mitarbeiter mittels externer Quellen oder Kreativitätstechniken erfolgen sollte. Hinzukommen sollten Ergebnisse von Kundenbefragungen, Usability-Test, etc., also nutzerbezogene Quellen. Hier ist eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Produktmanager bzw. den Produktverantwortlichen und der Marketingabteilung notwendig.

Voraussetzung für die Ideengewinnung insgesamt ist der bereits genannte Aspekt, dass den Mitarbeitern Zeit dafür eingeräumt werden muss.

5.3.7 Ideenbewertung

Die Bewertung einer Produktidee beinhaltet die Beurteilung ihrer (technischen) Umsetzbarkeit, ihres voraussichtlichen Erfolges beim Kunden und inwieweit sie in die Strategie einer Bibliothek passt. Dies setzt möglichst objektive Bewertungskriterien voraus. Für den Bewertungsprozess insgesamt ist eine systematisch-methodische Vorgehensweise notwendig, die

- die Ideen eindeutig und überschneidungsfrei darstellt,
- die anzuwendenden Bewertungskriterien vor der Bewertung festlegt und bekannt macht, und
- es ermöglicht die Ideen hinsichtlich ihres potenziellen Erfolgs beim Kunden in eine Rangfolge zu bringen, die einen zielgerichteten Einsatz der begrenzten Ressourcen erlaubt.⁸³

Der erste Schritt ist folglich die Aufbereitung einer Idee, möglichst in standardisierter Form anhand von Kriterien wie einer kurzen Beschreibung, neuartiger Aspekt der Idee, Einordnung in strategisches Handlungsfeld und anvisierte Zielgruppe.

⁸² vgl. Mumenthaler (b): Produkt- und Innovationsmanagement – Praxisbeispiel aus der ETH-Bibliothek Zürich. In: Prozessorientierte Hochschule – allgemeine Aspekte und Praxisbeispiele, 2011, hier: S. 176

⁸³ vgl. Vahs, Burmester: Innovationsmanagement – von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, S. 187-188

Im Hinblick auf Bewertungskriterien und –verfahren sollte in einer Bibliothek als öffentlich-kulturelle Einrichtung bei Einführung eines Produkt- und Innovationsmanagements nicht von der Komplexität der im betriebswirtschaftlichen Bereich vorhandenen Modelle ausgegangen werden.

Grundlage für die zu definierenden Bewertungskriterien ist die Definition von Innovation und die bibliothekseigene Strategie.⁸⁴ Da die Strategie einer Bibliothek individuell ist, kann hier lediglich die genannte Definition von Innovationen herangezogen werden. Demnach würden folgende Bewertungskriterien relevant:

- Unterstützung der führenden Rolle der Bibliothek im räumlichen Wirkungsbereich bzw. im Bibliothekswesen insgesamt durch die Neuartigkeit der Idee,
- Unterstützung der strategischen Ziele,
- Bindung von Kunden bzw. Gewinnung neuer Kunden innerhalb mindestens einer Zielgruppe,
- Ausreichende Ressourcen zur Ideenumsetzung.

Im Hinblick auf ein Bewertungsverfahren, das die erarbeiteten Kriterien systematisch beurteilen hilft, sollte ebenfalls auf komplexe Verfahren verzichtet werden. Ausgehend davon, dass es sich um eine Entscheidungssituation handelt, in der eine Vielzahl von Ideen bei vergleichsweise geringen Informationsstand existieren, kommen vor allem einfache, kostengünstige und eher qualitative Bewertungsverfahren wie Checklisten und Punktbewertungsverfahren (Scoring-Modelle) in Betracht. Bei Checklisten wird der Erfüllungsgrad der einzelnen Kriterien nach einem dualen System erfüllt, d.h. erfüllt/nicht erfüllt. Bei Punktbewertungsverfahren wird eine multiple Bewertung anhand von Punktwerten vorgenommen, beispielsweise auf Skalen mit Werten von 1-5. Die Merkmale erhalten oftmals eine ihrer Relevanz entsprechende Gewichtung und werden dann mit dem zugewiesenen Punktwert multipliziert. Um einen Endwert für eine Idee zu erhalten, wird aus den Ergebnissen der Multiplikationen die Summe gebildet. Bei den Checklisten werden die Anforderungen ausgezählt, die erfüllt wurden.⁸⁵

⁸⁴ vgl. Georgy, Mumenthaler: Praxis Innovationsmanagement, S. 330

⁸⁵ vgl. Ralf Oppermann: Marktorientierte Dienstleistungsinnovationen: Besonderheiten von Dienstleistungen und ihre Auswirkungen auf eine abnehmerorientierte Innovationsgestaltung, 1998, hier: S. 182-183

Ein derart einfaches Verfahren wird in der ETH-Bibliothek angewendet, wo die Bewertung der definierten Kriterien auf einer 3er-Skala erfolgt (in etwa: gut, mittel, schlecht, symbolisiert durch Richtung und Größe von Pfeilen).

Die zugrunde gelegten Kriterien sind:

- Unterstützung der Strategie der ETH-Bibliothek,
- Attraktivität für den Kunden, Kundennutzen,
- Vorteil für die ETH-Bibliothek, auch Prestige/Image,
- Ressourcen: ist die Idee mittelfristig umsetzbar?
- Realisierbarkeit: kann die ETH-Bibliothek die Innovation realisieren oder ist sie eine unerreichbare Vision?⁸⁶

Die folgende Abbildung zeigt ein Anwendungsbeispiel für die Bewertung verschiedener Produktideen.

Produktideen ETH-Bibliothek		Beurteilungskriterien					
ID	Kurzbezeichnung der Idee	Strategie	Attraktivität	Vorteil	Ressourcen	Realisierbarkeit	Entscheid
2009							
PI 1/2009	Facebook-Seite	↑	↑	↑	↑↑	↑↑	genehmigt
PI 2/2009	Gadget für iGoogle	↑	↑	↑	→	→	Machbarkeit prüfen
PI 3/2009	Google Ads und AdSense auf Homepage	→	↑	↓	↑	→	abgelehnt

Abb. 24: Liste Produktideen mit Kriterien (Auszug)⁸⁷

⁸⁶ vgl. Mumenthaler (b): Produkt- und Innovationsmanagement – Praxisbeispiel aus der ETH-Bibliothek Zürich, S. 176

Die Erarbeitung des Bewertungskriterien und des –verfahrens sollte Aufgabe des Produktmanagers sein, aber mit der Bibliotheksleitung abgestimmt und beschlossen werden. Es muss nicht jährlich angepasst werden, jedoch ist zu prüfen, ob es beispielsweise nach strategischen Änderungen immer noch passend ist.

5.2.8 Ideenentscheidung

Die Entscheidung über den Umgang mit einer Idee schließt sich direkt an die Durchführung des Bewertungsverfahrens an. Die Entscheidungen sollten zumindest folgende Kategorien umfassen:

- zur Ausarbeitung einer Projektskizze genehmigt,
- zurückgestellt zur erneuten Prüfung,
- abgelehnt.

Die Entscheidungen über die Ideen sollten von der Bibliotheksleitung getroffen werden. Ideen in der Kategorie „zur Ausarbeitung einer Projektskizze genehmigt“ werden in das Projektmanagement überführt.

5.2.9 Produkt- oder Ideenausarbeitung (Projekt)

Aufbauend auf die Ideenskizze für eine neue Idee bzw. für eine Produktweiterentwicklung sollte eine konkrete Projektskizze ausgearbeitet werden. In der Regel wird das von demjenigen gemacht, der die Idee eingebracht hat, bzw. sollte die Person zumindest daran beteiligt werden.

Projektmanagement

In diesem Schritt wird die Idee zum „Projekt“ und idealerweise in das Projektmanagement überführt. Das Projektmanagement sollte von einer Person verantwortet werden, die den Prozess der Projektentwicklung begleitet und unterstützt, indem Schritte und Aufgaben vorgegeben und deren Umsetzung kontrolliert werden. Dies kann der Produktmanager sein oder eine eigens zuständige Stelle wie sie in der ETH BIB und der TIB installiert wurden. Auch hier ist es wiederum wichtig, dass die Bibliotheksleitung in

⁸⁷ vgl. Georgy, Mumenthaler: Praxis Innovationsmanagement, S. 331

den Prozess einbezogen ist und die wesentlichen Entscheidungen über die Durchführung von Projekten trifft.

Insbesondere für eine Ressourcenplanung ist ein Projektmanagement wichtig, da in der Regel verschiedene Projekte und das Alltagsgeschäft parallel laufen. Hier sind erfahrungsgemäß die IT-Mitarbeiter ein besonderer Engpass.

Ein Beispiel soll den Prozess des Projektmanagements verdeutlichen. Die folgende Abbildung zeigt den Prozess der Projektorganisation an der TIB.

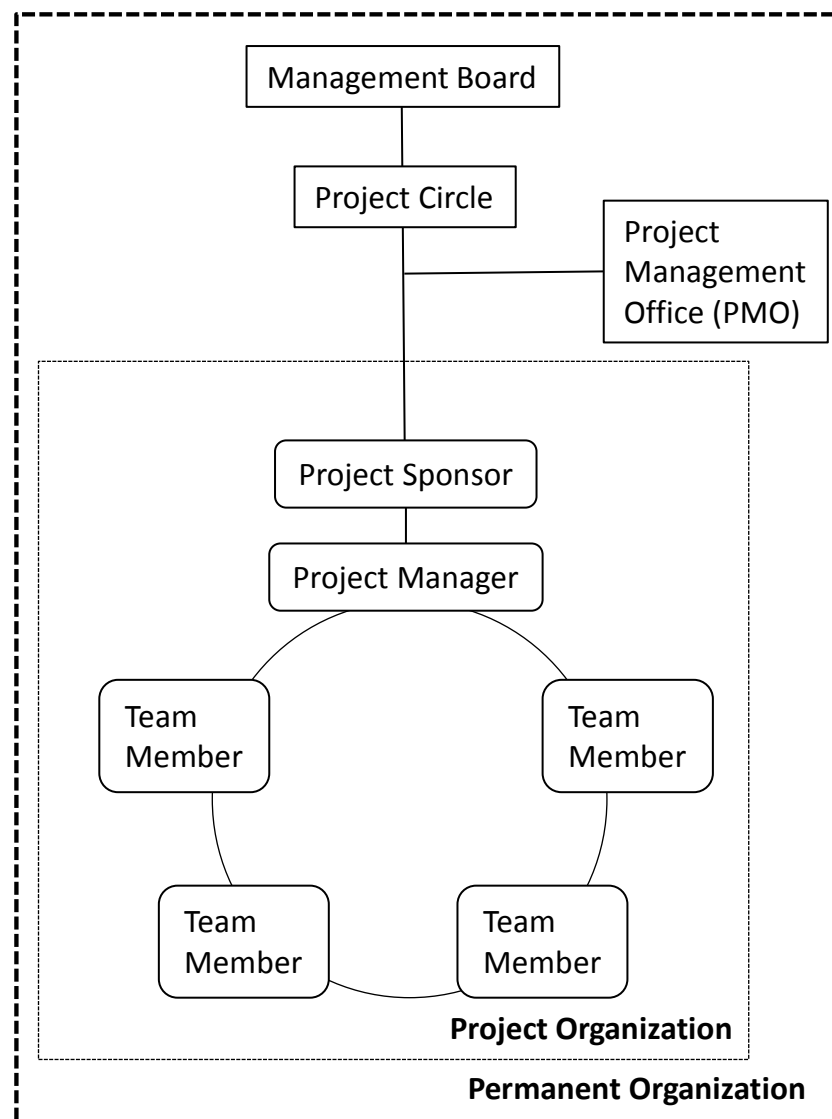


Abb. 25: Projektorganisation der TIB im Rahmen des Multi-Projektmanagements⁸⁸

⁸⁸ vgl. Deborah Daberkow, Uwe Rosemann: A real-world Implementation of Multi-Project Management at the German National Library of Science and Technology. Papier zum Vortrag gehalten auf der Qualitative and Quantitative Methods in Libraries International Conference, Istanbul, 27.05.2014

Der Projektzirkel trifft die Entscheidung über durchzuführende Projekte und ist neben dem Direktor mit den Abteilungsleitern besetzt. Der Projektmanager (PMO) hat die Aufgabe den Projektzirkel mit Analysen zu versorgen und die Treffen vorzubereiten und zu organisieren sowie die Projekte zu unterstützen, um diese zum größt-möglichen Erfolg zu führen. Der Prozess für das Management der einzelnen Projekte ist ebenfalls definiert, um die Projekte untereinander vergleichbar zu machen und insbesondere die benötigten Ressourcen ablesen zu können.

Neben der Ressourcenplanung sollte in dem Schritt der Produkt- oder Ideenausarbeitung ein Projektteam bestimmt und die Machbarkeit geprüft werden, so dass eine Art „Projektantrag“ in Form eines Lastenhefts erstellt wird, über den in einem nächsten Schritt entschieden werden kann. Die Machbarkeit ist natürlich eng an die personelle Ressourcenplanung geknüpft, aber auch an technische Möglichkeiten, z.B. die Entwicklung oder Anschaffung notwendiger Software oder das Vorhandensein geeigneter Hardware. Somit sind auch finanzielle Ressourcen zu prüfen und nicht zuletzt auch, ob das erforderlich Know-How im eigenen Hause vorhanden ist oder Aufträge nach außen vergeben werden müssen. Insgesamt sollte das Lastenheft folglich die Aspekte

- Kundenanforderungen an das neue Produkt,
- Leistungsdaten,
- Zeitliche Zielsetzungen (mögliche Markteinführung, Produktlebensdauer),
- Schätzung der Kosten und
- Ablauf und Projekt-Meilensteine.

enthalten.⁸⁹

Aus Gründen der Wertschätzung und des fachlichen Inputs kann der Ideengeber Teil des Projektteams sein und, wenn selber gewünscht und je nach Eignung, auch die Teamleitung übernehmen. Ein anderer Ansatz ist Projektmanager aus den Abteilungen zu rekrutieren, die aufgrund ihrer Eignung diese Aufgabe immer wieder übernehmen. Auf jeden Fall setzt sich das Projektteam querschnittsbezogen aus Personen aus mehreren Abteilungen zusammen. Die Kriterien für die Auswahl dieser Personen liegen

⁸⁹ vgl. Vahs, Burmester: Innovationsmanagement – von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, S. 241

hierbei vorwiegend im fachlich-inhaltlichen Bereich, da es um die Ausarbeitung und Durchführung eines Projektes geht, nicht um Entscheidungen. Somit bestimmt die Projektidee die Besetzung des Projektteams. In der Regel müssen in dem Team die Kompetenzen für Projektmanagement, IT und Kundenanforderungen abgedeckt sein, eventuell ergänzt um spezifisches Wissen in einem fachlichen Bereich. Dies kann z.B. der Bereich Open Access sein, wenn es um ein Produkt im Feld des digitalen Publizierens geht.

5.2.10 Projektentscheidung

Obwohl die einem Projekt zugrundeliegende Idee bereits genehmigt wurde, bietet es sich an, auf der Grundlage des Projektantrags erneut über die Fortführung des Projekts zu entscheiden, da jetzt eine breitere Informationsbasis, vor allem im Hinblick auf den Ressourcenverbrauch bzw. die Kosten, vorliegt.

Das Projektteam kann über eine schriftliche Dokumentation hinaus das Projekt der Bibliotheksleitung oder dem Lenkungsgremium im Produkt- und Innovationsmanagement präsentieren. Rückfragen und Unklarheiten können somit direkt geklärt werden und alle Personen der Leitungsebene sind gleichzeitig auf dem gleichen Wissensstand, um gemeinsam eine Entscheidung zu treffen.

5.2.11 Projektumsetzung

Ist positiv über die Fortführung eines Projekts entschieden, geht es in die Umsetzungsphase. Hier wird der zuvor ausgearbeitete Ablaufplan durch das Projektteam realisiert. Aufgabe des Projektmanagers in dieser Phase ist es, den Projektfortgang zu beobachten und die Einhaltung des Zeit- und Ablaufplans zu überwachen.

Während der Projektumsetzungsphase wird zunächst eine Test- oder sog. Beta-Version des Produkts erstellt. Diese Version wird idealerweise im Rahmen eines Open Innovation-Prozesses, d.h. unter Einbezug potenzieller Kunden oder anderer externer Personen oder Gruppen, getestet, bewertet und ggf. weiterentwickelt. Als Instrumente kommen beispielsweise Kundenworkshops, Usability Tests oder auch sog. Toolkits in Frage. Toolkits für Open Innovation bieten auf einer Interaktionsplattform eine Ent-

wicklungsumgebung. Diese hilft den Nutzerinnen und Nutzern, ihre Bedürfnisse innerhalb eines festgelegten Lösungsraumes in eine konkrete Lösung zu überführen.⁹⁰

Ergebnis der Umsetzungsphase sollte ein Produkt sein, das in den regulären Betrieb überführt werden kann.

5.2.12 Planung Marketing-Mix

Parallel zur Projektumsetzung sollte bereits das Marketing für die Einführung und den Betrieb des neuen Produkts geplant werden, um die Lebenszyklusphasen des Services von vornherein planvoll begleiten zu können. Die Planung des Marketing-Mix sollte in enger Abstimmung zwischen Produktmanager, Produktverantwortlichen und der Marketing-Abteilung erfolgen. Zeitlich richtet sich der Einsatz des Marketings-Instrumentariums am Lebenszyklus eines Produkts aus.

Das operative Marketing umfasst folgende Bereiche:

- **Angebotspolitik:** welche Produkte bietet eine Bibliothek an?
- **Distributionspolitik:** auf welchem Weg gelangt ein Produkt zum Kunden bzw. der Kunde zum Produkt?
- **Preispolitik:** welchen Preis muss ein Kunde für ein Produkt zahlen bzw. welche Gebühren fallen in einer Bibliothek für eine Leistung an?
- **Kommunikationspolitik:** wie wird der Kunde über ein Produkt informiert?

Dies ist eine sehr vereinfachte Darstellung des Instrumentariums, aber eine ausführliche Erläuterung soll an dieser Stelle nicht Gegenstand der Betrachtung sein.

Der Schwerpunkt des Marketings liegt in Bibliotheken in der Regel auf der Kommunikationspolitik. Hier unterscheidet man nochmals in die Bereiche Werbung, Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations), Verkaufsförderung und persönlichen Verkauf. In Bibliotheken spielt die Öffentlichkeitsarbeit begleitet durch verschiedene Werbemaßnahmen die entscheidende Rolle. Verkaufsfördermaßnahmen wie Verlosungen, Rabatte oder Preisausschreiben werden nur punktuell, z.B. auf Messen, eingesetzt. Setzt man den persönlichen Verkauf äquivalent zum Kontakt der Bibliotheksnutzer mit den Mitarbeitern, ist er selbstverständlich sehr wichtig. Er hat jedoch nur dann eine Bedeu-

⁹⁰ vgl. Matthias Dudli: Open Innovation in Bibliotheken - Eine Konzeptstudie zuhanden der ETH-Bibliothek Zürich, 2014, hier: S. 20

tung, wenn Produkte den direkten Kontakt zum Kunden beinhalten, beispielsweise bei der persönlichen oder digitalen Auskunft oder dem Chat. Dieser Produktausschnitt ist so klein, dass er hier keine besondere Berücksichtigung findet.

Der Einsatz von PR- und Werbemaßnahmen muss über den gesamten Lebenszyklus eines Produkts geplant werden. Um sich diesen zu verdeutlichen, ist es hilfreich, nochmals das Lebenszyklusmodell zu betrachten (vgl. Kapitel 2.4.2).

Besonderes Augenmerk bei der Marketingplanung sollten jedoch zwei Entscheidungsfelder bekommen: das Timing der Einführung und die Ausgestaltung des Marketings in der Einführungsphase bzw. davor.⁹¹ Im Hinblick auf das Timing spielen folgende Überlegungen eine Rolle:⁹²

- Das Produkt sollte wirklich „marktreif“, also in hinreichendem Maße und in der erforderlichen Qualität leistungsfähig sein.
- Die Markteinführung könnte im Rahmen eines bestimmten Ereignisses stattfinden, beispielsweise bei einer Messepräsentation.
- Im Hinblick auf den Wettbewerb mit anderen Bibliotheken kann eine Bibliothek als Pionier auftreten oder erst nach der Markterschließung durch eine andere Bibliothek mit einem Produkt an die Nutzer herantreten. In der zuvor aufgestellten Definition von „Innovation“ wird bereits deutlich, dass es wichtig wäre als Pionier im Bibliothekswesen aufzutreten.

Die Maßnahmen der Kommunikationspolitik im Rahmen der Einführungsphase haben vor allem die Informations-, Profilierungs-, Motivations- und Vertrauensfunktion eine hohe Relevanz. Die neue Informationsdienstleistung muss den potenziellen Kunden so genau wie möglich beschrieben werden, um den Kunden von der nutzenstiftenden Wirkung des Produkts zu überzeugen. Der Informationsgehalt der kommunikativen Botschaften muss entsprechend hoch sein.⁹³

⁹¹ vgl. Oppermann: Marktorientierte Dienstleistungsinnovationen. S. 290-291

⁹² ebenda, S. 292-293

⁹³ ebenda, S. 299-300

5.2.13 Einführung in den internen Betrieb und den Markt

Mit der Einführung eines Produkts in den Markt bzw. in den internen Betrieb greift nach dem Projektmanagement- wieder der Produktmanagementprozess. In der Regel wechselt damit auch die personelle oder funktionale Zuständigkeit in der Organisation, vom Projektteam zu einem Produktverantwortlichen. Dieser muss in jedem Fall bestimmt werden, auch wenn er bereits an der Produktentwicklung beteiligt gewesen sein sollte. Auch ein entsprechendes Produktblatt muss angelegt und mit Kennzahlen gefüllt werden. Der Produktverantwortliche ist schwerpunktmäßig für den inhaltlichen Betrieb eines Produkts zuständig, d.h. für die Erschließung und Aufbereitung von Inhalten, die Gewinnung neuer Kunden, Einholen von Kundenfeedback, etc. Parallel dazu muss auch der technische Betrieb eines Produkts (z.B. Server, Applikation, Datenbank) gewährleistet werden. Diese Aufgabe wird von einer anderen Person, meist aus der IT-Abteilung, übernommen. Der technische Betrieb ist neben dem laufenden Betrieb auch für mögliche Produktentwicklungen, z.B. geplante Software- und Hardwareerneuerungen, zuständig. Bei nicht IT-lastigen Produkten liegen Betrieb und Produktverantwortung in einer Hand, aber in der Regel gibt es beim Betrieb von Produkten am Markt zwei Aufgaben, die jedoch beide letztlich in der Verantwortung der Produktverantwortlichen liegen:

- Produktverantwortung und inhaltlicher Betrieb,
- Technischer Betrieb.

Der Produktmanager hat im Rahmen der Überführung in den Betrieb die Aufgabe, die Produktverantwortlichen und den technischen Betrieb zu unterstützen, das Produktblatt einzufordern und die relevanten Kennziffern für die Anwendung der gewählten Analysemethoden zu ermitteln bzw. zu pflegen. In Zusammenarbeit von Produktmanager und Produktverantwortlichen mit dem Marketing greifen die in Kapitel 5.2.11 bereits dargestellten Marketingmaßnahmen.

5.2.15 Marktbeobachtung und Controlling

Befindet sich ein Produkt am Markt, ist eine regelmäßige Marktbeobachtung durch den Produktverantwortlichen, ggf. mit Unterstützung durch den Produktmanager, notwendig. Die zu beobachtenden Parameter sollten sich durch das zu pflegende Pro-

duktblatt und die Kennzahlen ergeben, die für den Einsatz des gewählten Analyseinstrumentariums notwendig sind. Darüber hinaus sind auch Trends, die in Zusammenhang mit dem Produkt stehen, zu ermitteln. Hierfür sind die Instrumente, die bereits im Rahmen der Ideengewinnung dargestellt wurden, relevant. Insbesondere die Ideensammlung über externe Informationsquellen kommt hierbei zum Tragen.

Neben der Marktbeobachtung, die die Grundlage für die künftige Entwicklung eines Produkts bildet, sollte auch ein Controlling der ergriffenen Maßnahmen durchgeführt werden. Grundsätzlich ist unter Controlling die Durchführung von Informations-, Planungs-, Kontroll- und Koordinationsaufgaben zur zielgerichteten Unternehmenssteuerung zu verstehen.⁹⁴ Das heißt der Blick zurück soll die künftige Produktentwicklung steuern. Als Messkriterien kommen zum einen die Kennziffern des Produktblatts in Frage. Insbesondere an den Nutzungszahlen kann man hier Hinweise auf den Erfolg eines Produkts ablesen. Die Kosten- oder Ressourcenseite gibt Aufschluss über den Finanz- und Personaleinsatz. Zum anderen sind die Bewertungskriterien, die zur Ideenbewertung angesetzt wurden, zu überprüfen. Es stellt sich die Frage, ob das neue Produkt in die Strategie passt oder ob die Idee mit den eingeplanten Ressourcen umgesetzt werden konnte.

Nach diesem letzten Schritt fängt bei einer idealtypischen Betrachtung der Prozess des Produkt- und Innovationsmanagements im Grunde wieder bei der jährlich zu erstellenden Produktliste an. Ziel innerhalb des Prozessablaufs sollte sein, den Prozess, aber schwerpunktmäßig die Ergebnisse des Produkt- und Innovationsmanagements, d.h. die Produkte, zu verbessern. Bei der Analyse und Neuplanung des Produktportfolios müssen die Ergebnisse der Marktbeobachtung und des Controllings einfließen, in einen neuen Plan gebracht werden, der wiederum zu neuen Aktivitäten der Produktentwicklung und Ideengewinnung führt sowie zu neuen Produkten. Ein stetiges Lernen im Rahmen des Prozesses und die damit verbundene Verbesserung der Leistungen sind Ausdruck eines erfolgreichen Produkt- und Innovationsmanagements.

⁹⁴ vgl. Vahs, Burmester: Innovationsmanagement – von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, S. 283

6. Fazit und Ausblick

Während ein Innovationsmanagement in einigen „großen“ wissenschaftlichen Bibliotheken im deutschsprachigen Raum bereits etabliert ist oder zumindest in den Anfängen steckt, ist das Produktmanagement weniger verbreitet. Beide Managementprozesse stehen jedoch in enger Beziehung zueinander, so dass sie als ein integrierter Prozess gesehen werden müssen. Eine isolierte Einführung eines Innovationsmanagements greift zu kurz, da bestehende Produkte ebenfalls überprüft, weiterentwickelt und ggf. eliminiert werden müssen, um vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen Raum für neue innovative Produkte zu schaffen.

Bei der Übertragung des betriebswirtschaftlichen Konzepts auf eine Bibliothek muss die Komplexität der Methoden auf die Strukturen einer öffentlichen Einrichtung angepasst werden, in der unternehmerisches Denken nur begrenzt möglich ist und erst etabliert werden muss. Dies bedeutet zunächst eine Vereinfachung des Prozesses und eine pragmatische Herangehensweise an die notwendigen Methoden wie beispielsweise die Analyseverfahren zur Bewertung von Produkten und Ideen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass der Prozess unstrukturiert und ungesteuert abläuft. Im Gegenteil ist eine strukturierte und geplante Herangehensweise unerlässlich. Denn ein wesentliches Ergebnis dieser Arbeit dokumentiert sich in den aufgezeigten organisatorischen und Entscheidungsstrukturen: es sollte auf mehreren Hierarchieebenen eindeutige Zuständigkeiten in der Bibliothek für Produkt- und Innovationsmanagement geben, die mit klaren Aufgaben und Entscheidungsbefugnissen ausgestattet sind.

Einhergehend mit den stärker querschnittsorientierten Organisations- und vor allem Entscheidungsstrukturen ist die Personalstruktur und –qualifikation ein Schlüssel zu einem erfolgreichen Produkt- und Innovationsmanagement. Die Förderung von Mitarbeitern mit IT-Schwerpunkt bzw. die Erhöhung der Attraktivität der Arbeitsplätze für IT-Mitarbeiter spielen eine entscheidende Rolle. Dies kann beispielsweise über interessante Projekte oder die Schaffung individueller Spielräume geschehen. Aber auch Führungs- und Managementqualifikationen der Mitarbeiter sind in einer querschnittsorientierten Organisation, die mit einer Abflachung der Hierarchien in den oftmals sehr hierarchisch aufgebauten Bibliotheken einhergeht, zu fördern. Positionen der sog. Produktverantwortlichen oder Projektleiter erfordern entsprechende Fähigkeiten. Ne-

ben Managementaufgaben kommen auch ganz konkrete Aufgaben im Umgang mit den Produkten auf die Mitarbeiter zu: Marktbeobachtung, Einholung von Kundenfeedback, Erhebung von – bisher nicht erhobenen – Kennziffern oder Trendabschätzungen sind nur einige der Anforderungen, die gestellt werden. Insgesamt muss durch die Schaffung von zeitlichen Freiräumen, Weiterbildungsmaßnahmen und die Einstellung entsprechend qualifizierten Personals eine innovationsfreundliche Arbeitsumgebung für die Mitarbeiter geschaffen werden. Der Personalentwicklungspolitik einer Bibliothek kommt somit eine hohe Bedeutung zu.

Die Ein- und Durchführung eines Produkt- und Innovationsmanagements erfordert somit oftmals auch eine Änderung der „Kultur“ in einer Bibliothek. Weg von hierarchischen Strukturen hin zu einer offenen, lernenden Struktur. Denn eng mit diesem Managementprozess verbunden ist das Bestreben einer ständigen Überprüfung und Verbesserung der Produkte und Leistungen für den Kunden.

Dieses Denken und Handeln wird sich voraussichtlich nur langsam in Bibliotheken durchsetzen und wahrscheinlich auch nur dort, wo der Druck durch andere Wettbewerber, durch eventuell anstehende Einsparung öffentlicher Förderung oder zur Akquirierung von Drittmitteln stetig steigt. Somit werden die Rahmenbedingungen des Marktes für wissenschaftliche Informationen die Etablierung eines Produkt- und Innovationsmanagements stark beeinflussen. Ein Einsatz dieses Instrumentes zur Steuerung kundengerechter Produkte und knapper Ressourcen zum jetzigen Zeitpunkt zeigt ein vorausschauendes Handeln wissenschaftlicher Bibliotheken.

Literaturverzeichnis

Klaus J. Aumayr: Erfolgreiches Produktmanagement – Toolbox für das professionelle Produktmanagement und Produktmarketing. Wiesbaden: Gabler 2006

Lars Brzoska, Dirk Nonnenmacher, Gregory Theile: Produktmanagement für Dienstleistungsunternehmen. Arbeitspapier des Betriebswirtschaftlichen Instituts für Anlagen und Systemtechnologien, Nr. 29, Münster: 2001

Deborah Daberkow, Uwe Rosemann: A real-world Implementation of Multi-Project Management at the German National Library of Science and Technology. Papier zum Vortrag gehalten auf der Qualitative and Quantitative Methods in Libraries International Conference, Istanbul, 27.05.2014

Matthias Dudli: Open Innovation in Bibliotheken - Eine Konzeptstudie zuhanden der ETH-Bibliothek Zürich. Churer Schriften zur Informationswissenschaft, Hrsg. von Wolfgang Semar und Brigitte Lutz, Arbeitsbereich Informationswissenschaft Schrift 65, Chur: 2014

ETH Bibliothek, Homepage, <http://www.library.ethz.ch/de/Ueber-uns/Organisation> (14.05.2014)

Arend Fleming: Produktorientiertes Management in Bibliotheken. Internationales Netzwerk Öffentlicher Bibliotheken, Bd. 3, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung 1997

Simone Fühles-Ubach: Methoden der Marketingforschung für Bibliotheken und Informationseinrichtungen. In: Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing. Hrsg. von Ursula Georgy, Frauke Schade, Berlin, Boston: De Gruyter 2012, S. 179-206

Kurt Gaubinger (a): Prozessmodell des integrierten Innovations- und Produktmanagements. In: Praxisorientiertes Innovations- und Produktmanagement – Grundlagen und Fallstudien aus B-to-B-Märkten. Hrsg. von Kurt Gaubinger, Thomas Werani, Michael Rabi. Wiesbaden: Gabler 2009, S. 17-27

Kurt Gaubinger (b): Unternehmenserfolg durch marktorientierte Produktinnovationen. In: Praxisorientiertes Innovations- und Produktmanagement – Grundlagen und Fallstudien aus B-to-B-Märkten. Hrsg. von Kurt Gaubinger, Thomas Werani, Michael Rabi. Wiesbaden: Gabler 2009, S. 3-16

Kurt Gaubinger (c): Organisatorische Integration des Innovationsmanagements ins Unternehmen. In: Praxisorientiertes Innovations- und Produktmanagement- Grundlagen und Fallstudien aus B-to-B-Märkten Hrsg. von Kurt Gaubinger, Thomas Werani, Michael Rabi. Wiesbaden: Gabler 2009, S. 347-360

Ursula Georgy, Rudolf Mumenthaler: Praxis Innovationsmanagement. In: Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing. Hrsg. von Ursula Georgy, Frauke Schade, Berlin, Boston: De Gruyter 2012, S. 319-340

Ursula Georgy, Frauke Schade: Marketing für Bibliotheken – Implikationen aus dem Non-Profit und Dienstleistungsmarketing. In: Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing. Hrsg. von Ursula Georgy, Frauke Schade, Berlin, Boston: De Gruyter 2012, S. 7-40

Andreas Herrmann, Frank Huber: Produktmanagement: Grundlagen, Methoden, Beispiele. 2. Auflage, Wiesbaden: Vahlen 2009

David F. Kohl: Is Steve Jobs a Role Model for Librarians. In: Journal of Academic Librarianship, 36, H. 3, 2010, S. 191-212

Erwin Matys: Praxishandbuch Produktmanagement – Grundlagen und Instrumente. 5. Aufl. Frankfurt, New York: Campus 2011

Rudolf Mumenthaler (a): Innovations- und Produktmanagement an einer Hochschulbibliothek am Beispiel der ETH Zürich Bibliothek, 2010, http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte//2010/856/pdf/Mumenthaler_Innovation_Produktmanagement.pdf (19.04.2014)

Rudolf Mumenthaler (b): Produkt- und Innovationsmanagement – Praxisbeispiel aus der ETH-Bibliothek Zürich. In: Prozessorientierte Hochschule – allgemeine Aspekte und Praxisbeispiele. Hrsg. von Andreas Degwitz, Frank Klapper. Bielefeld, Cottbus: Bock und Herchen 2011, S. 167-180

Ralf Oppermann: Marktorientierte Dienstleistungsinnovationen: Besonderheiten von Dienstleistungen und ihre Auswirkungen auf eine abnehmerorientierte Innovationsgestaltung. Göttinger Handelswissenschaftliche Schriften, Göttingen: GHS 1998

Werner Pepels: Produktmanagement-Organisation. In: Organisation in Marketing und Vertrieb. Hrsg. von Werner Pepels, 3. Auflage, Berlin: Wissenschaftsverlag 2013, S. 49-70

Engelbert Plassmann, Hermann Rösch, Jürgen Seefeldt, Konrad Umlauf: Bibliotheken und Informationsgesellschaft in Deutschland. Eine Einführung, Wiesbaden: Harrassowitz 2006

Michael Rabl: Organisationsformen des Produktmanagements. In: Praxisorientiertes Innovations- und Produktmanagement – Grundlagen und Fallstudien aus B-to-B-Märkten. Hrsg. von Kurt Gaubinger, Thomas Werani, Michael Rabl. Wiesbaden: Gabler 2009, S. 329-345

Herrmann Rösch: Die Bibliothek und ihre Dienstleistungen. In: Handbuch Bibliothek – Geschichte, Aufgaben, Perspektiven. Hrsg. von Konrad Umlauf, Stefan Gradmann. Stuttgart, Weimar: J.B. Metzler 2012, S. 89-110

Maria Seissl, Wolfram Seidler: Strategieentwicklung und Innovation an der Universitätsbibliothek Wien. 2011, http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2011/1062/pdf/vortrag_seidler_berlin_2011.pdf (02.05.2014)

Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen, Homepage, http://www.sub.uni-goettingen.de/fileadmin/media/bilder/organigramm/Organigramm_20140115.png (12.3.2014)

Technische Informationsbibliothek, Homepage, <http://blogs.tib.eu/wp/tib/2012/12/20/forscherinnen-gemeinsam-neue-wege-im-web-eroeffnen-das-open-science-lab-der-tib-hannover/> (20.02.2014)

Dietmar Vahs, Ralf Burmester: Innovationsmanagement – von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung. 3. Überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2005

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaftswissenschaften, Homepage, <http://www.zbw.eu/fileadmin/pdf/ueber-uns/organisationsplan.pdf> (12.03.2014)

Anhang

Interviewleitfaden zur Masterarbeit „Produkt- und Innovationsmanagement in wissenschaftlichen Bibliotheken“

Einleitung

Das Produktmanagement in einer wissenschaftlichen Bibliothek sollte zwei wichtige Funktionen erfüllen: Zum einen sollen bestehende Produkte laufend überprüft und an die strategischen Ziele und Kundenbedürfnisse angepasst werden, zum anderen sollen neue Produkte im Rahmen der strategischen Ziele entwickelt werden. Letzteres kann auch als Produktentwicklung bezeichnet werden. Eine Grundlage hierfür kann wiederum ein Innovationsmanagement sein, das die Generierung neuer (Produkt-) Ideen unterstützt. Daher spricht man auch von einem integrierten Produkt- und Innovationsmanagement.

Der Begriff „Produkt“ anstatt „Angebot“ oder „Service“ wird hier bewusst gewählt, um zu betonen, dass die Kundenorientierung bei den Leistungen einer Bibliothek künftig die wesentliche Rolle spielt.

In der geplanten Masterarbeit soll ein Prozess zum Aufbau eines Produkt- und Innovationsmanagements erarbeitet werden, der die Aufgaben unterschiedlicher Bibliotheksbereiche bzw. Funktionen und deren Schnittstellen untereinander definiert. Dabei sollen die Besonderheiten einer wissenschaftlichen Bibliothek, beispielsweise das „Produkt Informationsdienstleistung“ oder die Funktion einer öffentlichen Non-Profit-Einrichtung Berücksichtigung finden.

Ziel der Arbeit ist es, mögliche Wege zur Etablierung eines Produkt- und Innovationsmanagements in wissenschaftlichen Bibliotheken – ggf. auch *einen* optimierten Weg – aufzuzeigen und die dafür notwendigen Schritte, zu schaffenden organisatorischen Funktionen und einzusetzenden Instrumente darzustellen.

Ein Analyseschritt der Arbeit besteht darin mit ausgewählten „großen“ wissenschaftlichen Bibliotheken im deutschsprachigen Raum Experteninterviews zu führen.

Strukturdaten / Grundlagen

- Wie viele Mitarbeitende hat Ihre Bibliothek?
- Wie ist die Bibliothek organisiert? (Organigramm der Bibliothek)
- Gibt es eine ausformulierte Strategie der Bibliothek? Falls ja, ist sie zugänglich?
- Wie würden Sie Ihre eigene Position und Ihr Aufgabengebiet beschreiben?

Märkte und Zielgruppen der Bibliothek

- Welches sind die Haupt-Zielgruppen der Bibliothek?
- Wurde in Ihrer Bibliothek bereits eine Markt- und Zielgruppenanalyse durchgeführt?
- Welche Formen der Marktbeobachtung / Marktforschung werden in Ihrer Bibliothek durchgeführt? Von wem?

Produkt- und Innovationsmanagement (allgemein)

- Welche Besonderheiten einer Bibliothek (gegenüber privatwirtschaftlichen Unternehmen und anderen öffentlichen Kultur- und Bildungseinrichtungen) sollten Ihrer Meinung nach bei einer Einführung bzw. Durchführung eines Produkt- und Innovationsmanagements beachtet werden?
- Wie schätzen Sie die Chancen und Notwendigkeit eines Produkt- und Innovationsmanagements an Bibliotheken für deren positive Entwicklung in der Zukunft ein?
- Wie schätzen Sie den aktuellen Stand an wissenschaftlichen Bibliotheken hinsichtlich der Einführung und Durchführung eines Produkt- und Innovationsmanagement ein? Kennen Sie Fallbeispiele?

Produkt- und Innovationsmanagement (aktuelle Situation in Ihrer Bibliothek)

allgemein

- In welcher Form ist ein Produkt- und Innovationsmanagement an Ihrer Bibliothek umgesetzt?
- Welche Ziele werden durch ein Produkt- und/oder Innovationsmanagement in Ihrer Bibliothek verfolgt?
- Gibt es einen Überblick über den Prozess des Produkt- und Innovationsmanagements? Wie gestalten sich die einzelnen Schritte?
- Wie ist das Produkt- und Innovationsmanagement organisatorisch in der Bibliothek verankert?
- Gibt es eine auf Produkte bezogene Marktbeobachtung oder Marktforschung?

Produktpflege bestehender Produkte

- Wie ist ein Produkt definiert? (z.B. Produkt nach außen, internes Produkt)
- Gibt es eine Zusammenstellung bzw. eine Übersicht aller Produkte („Produktliste“)?
- Wer ist für ein einzelnes Produkt zuständig?
- Werden zu Produkten jeweils bestimmte Kennziffern erhoben?
- Gibt es eine Kosten-Leistungsrechnung, in der einzelnen Produkten die jeweiligen Kosten zugerechnet werden können?
- Gibt es einen Prozess, der die bestehenden Produkte hinsichtlich ihres Fortbestands bzw. Notwendigkeit sie zu verändern prüft?
- Welche Analyseinstrumente werden hierfür eingesetzt?

Produktentwicklung / Innovationsprozess

- Gibt es eine Definition von „Innovation“ an Ihrer Bibliothek, d.h. wie wird Innovation bibliotheksspezifisch aufgefasst?
- Gibt es einen festgelegten Prozess für die Innovationsentwicklung? Falls ja, wie gestaltet er sich?
- Welche Quellen und Methoden der Ideengewinnung werden eingesetzt? (z.B. Veröffentlichungen, Tagungsbesuche, Mitarbeiter, Kunden-Feedback (Beschwerdemanagement), Kreativitätstechniken (eigene Mitarbeiter), etc.)?
- Setzen Sie Open Innovation-Instrumente ein, d.h. binden Sie Kunden oder andere Externe in die Entwicklung von Ideen ein?
- Wie werden Innovationsideen bewertet?
- Wie gestaltet sich der Prozess der Umsetzung bzw. Markteinführung?

Produkt- und Innovationsmanagement (Entwicklungsperspektiven)

- Sind im Hinblick auf ein Produkt- und Innovationsmanagement in Ihrer Bibliothek Neuerungen geplant? Falls ja, welche?